

Buchsteiner Herbert

**Entwicklung einer Strategie zur Sicherung vorhandener und
Schaffung neuer Erfolgspotentiale im Rahmen des
strategischen Controllings am Beispiel eines
Kompetenzcenters für technische Gebäudeausrüstung**

eingereicht als

MASTERARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Controlling

Mittweida, 2012

Erstprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Beschreibung

Buchsteiner Herbert: Entwicklung einer Strategie zur Sicherung vorhandener und Schaffung neuer Erfolgspotentiale im Rahmen des strategischen Controllings am Beispiel eines Kompetenzcenters für technische Gebäudeausrüstung - 106 Seiten. Salzburg, Hochschule Mittweida, Fachbereich Controlling, Masterarbeit 2012.

Referat:

Die vorliegende Arbeit entwickelt die strategische Neuausrichtung eines Kompetenzcenters für technische Gebäudeausstattung und beschäftigt sich im Detail mit der strategischen Planungsphase, als ersten Teil des unternehmerischen Strategieprozesses. Dabei wird einerseits auf das Konzept der Erfolgspotentiale von Aloys Gälweiler eingegangen, andererseits werden die Methoden und Werkzeuge ausgewählt, die für die Strategiefindung von spezifischem Nutzen sind. Ziel der Arbeit ist es, umfassende strategische Vorgaben für die operative Führung zu erarbeiten.

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
------------------------------------	------------

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
-----------------------------------	-----------

1. EINLEITUNG	- 1 -
1.1 EINFÜHRUNG IN DAS THEMA.....	- 1 -
1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT	- 2 -
1.3 VORBEMERKUNGEN ZUR METHODIK	- 2 -
2. THEORETISCHE BETRACHTUNGEN ZUM THEMA.....	- 3 -
2.1 DEFINITIONEN UND BEGRIFFSERKLÄRUNGEN.....	- 3 -
2.1.1 Definition Strategie.....	- 3 -
2.1.2 Die unternehmerische Strategie im Speziellen.....	- 3 -
2.1.3 Erweiterte Definitionen von Strategie	- 4 -
2.1.4 Strategisches Management	- 5 -
2.1.5 Unternehmensführung als Prozess.....	- 5 -
2.1.6 Das St. Galler Management-Modell.....	- 7 -
2.1.7 Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren	- 8 -
2.1.8 Bestehende Erfolgspotentiale	- 10 -
2.1.9 Zukünftige Erfolgspotentiale	- 10 -
2.1.10 Strategisches Controlling	- 10 -
2.1.11 Technische Gebäudeausstattung	- 11 -
2.1.12 Kompetenzcenter	- 12 -
2.2 DER ANSATZ NACH GÄLWEILER	- 12 -
2.2.1 Operation versus Strategie	- 13 -
2.2.2 Operative Steuerungsgröße Liquidität	- 16 -
2.2.3 Operative Steuerungsgröße Erfolg	- 17 -
2.2.4 Strategische Steuerungsgröße bestehende Erfolgspotentiale	- 18 -
2.2.5 Strategische Steuerungsgröße zukünftige Erfolgspotentiale.....	- 19 -
2.3 DER STRATEGISCHE PLANUNGSPROZESS IN 4 GRUNDPHASEN.....	- 21 -
2.3.1 Die Analysephase	- 24 -
2.3.1.1 Externe Risiken und Chancen	- 24 -
2.3.1.2 Interne Stärken und Schwächen.....	- 32 -
2.3.2 Strategiekonzeption	- 41 -
2.3.2.1 Wahl der strategischen Grundposition.....	- 41 -
2.3.2.2 SWOT Matrix.....	- 44 -
2.3.2.3 Wahl der Geschäftsfeldstrategie.....	- 46 -
2.3.2.4 Gestaltung der Wertschöpfungskette.	- 48 -
2.3.2.5 Strategische Allianzen	- 48 -
2.3.3 Strategiebewertung.....	- 49 -
2.3.3.1 Bewertung der Strategien	- 50 -
2.3.3.2 Gewichtung der Bewertungskriterien.....	- 51 -
2.3.4 Auswahl der geeigneten Strategie.....	- 52 -
2.3.5 Zusammenfassung der theoretischen Betrachtungen.....	- 54 -

3.	PRAKTISCHE UMSETZUNG IM KOMPETENZCENTER.....	- 55 -
3.1	STRATEGISCHE INVENTUR DES UNTERNEHMENS.....	- 55 -
3.1.1	Analyse des Unternehmensumfeldes	- 55 -
3.1.1.1	Analyse des globalen Umfeldes.....	- 55 -
3.1.1.2	Analyse des Marktes.....	- 57 -
3.1.1.3	Branchenstrukturanalyse (Five-Forces-Analyse).....	- 60 -
3.1.1.4	Kundenanalyse	- 64 -
3.1.1.5	Konkurrenzanalyse	- 68 -
3.1.2	Analyse des Unternehmens.....	- 70 -
3.1.2.1	Analyse der bestehenden strategischen Grundposition	- 70 -
3.1.2.2	Analyse der Wertschöpfung und Kosten	- 73 -
3.1.2.3	Analyse der gegenwärtigen strategischen Geschäftsfelder	- 74 -
3.2	STRATEGIEKONZEPTION UND ZIELBILDUNG	- 77 -
3.2.1	Entwicklung der strategischen Grundposition.....	- 77 -
3.2.1.1	Strategie zu den globalen Umweltfaktoren	- 77 -
3.2.1.2	Strategie zur Stake Holder-Steuerung.....	- 79 -
3.2.1.3	Basisstrategie nach Porter	- 80 -
3.2.1.4	Entwicklung der Geschäftsfeldstrategien.....	- 83 -
3.2.1.5	Gestaltung der Wertschöpfung	- 85 -
3.2.2	Strategische Allianzen	- 86 -
3.2.3	SWOT Analyse.....	- 87 -
3.2.4	Strategiebewertung	- 87 -
3.2.5	Formale Prüfung	- 88 -
3.2.6	Prüfung der Konsistenz.....	- 89 -
3.2.7	Prüfung der Realisierbarkeit und Wettbewerbsvorteil.....	- 90 -
3.2.8	Abstimmung mit der Zielrichtung	- 91 -
3.2.9	Abstimmung mit den Ressourcen.....	- 93 -
3.3	AUSWAHL DER GEEIGNETEN STRATEGIE	- 94 -
3.3.1	Vorgehensweise bei der Strategieauswahl.....	- 95 -
3.3.2	Sicherstellung des Aufbaus der gewünschten Erfolgspotentiale	- 95 -
3.4	VORGABEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG UND UMSETZUNG.....	- 96 -
3.4.1	Globale Vorgaben	- 96 -
3.4.2	Marktsegmentierung/Geschäftsfelder	- 97 -
3.4.3	Basisstrategien in den Geschäftsfeldern	- 98 -
3.4.4	Geschäftsfeldstrategie aus der Portfoliobetrachtung.....	- 99 -
3.4.5	Zukünftige Erfolgsfaktoren	- 100 -
3.4.6	Vorgaben aus der SWOT-Analyse.....	- 101 -
3.4.7	Reaktion auf globale Faktoren	- 102 -
3.4.8	Spezielle Vorgaben	- 103 -
4.	SCHLUSSBETRACHTUNG	- 105 -
III	LITERATURVERZEICHNIS	V
	EIGENHÄNDIGKEITSERKLÄRUNG.....	VIII

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
BCG	Boston Consulting Group
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
ERP	Enterprise-Resource-Planning
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
Ing.	Ingenieur
ISO	International Organization for Standardization
II	Industrie Infrastruktur
IT	Informationstechnologie
KC	Kompetenzcenter
LED	light-emitting-diode
MA	Mitarbeiter
p.a.	per anno
PM	Projektmanagement
QM	Qualitätsmanager
SGE	strategische Geschäftseinheit
SGF	strategisches Geschäftsfeld
techn.	technisch
TGA	technische Gebäudeausstattung
USP	unique selling proposition
usw.	und so weiter
u.v.m.	und vieles mehr
z. B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: FÜHRUNGSPROZESS	- 5 -
ABBILDUNG 2: FÜHRUNGSTÄTIGKEITEN IN DER UNTERNEHMUNG	- 6 -
ABBILDUNG 3: EINORDNUNG DES STRATEGISCHEN CONTROLLINGS	- 10 -
ABBILDUNG 4: AUFGABENBEREICHE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	- 15 -
ABBILDUNG 5: PROZESS DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE.....	- 21 -
ABBILDUNG 6: ANALYSEFELDER UND –BEISPIELE NACH DER PESTEL METHODE	- 24 -
ABBILDUNG 7: PRINZIP DER STAKE HOLDER ANALYSE	- 25 -
ABBILDUNG 8: GESAMTMARKT, TEILMÄRKTE UND MARKTANTEIL	- 26 -
ABBILDUNG 9: FIVE-FOURCES NACH PORTER.....	- 28 -
ABBILDUNG 10: KONZEPT ZUR KUNDENKLASSIFIZIERUNG	- 30 -
ABBILDUNG 11: TEILSCHRITTE DER POTENTIALANALYSE.....	- 33 -
ABBILDUNG 12: POTENTIALPROFIL IM VERGLEICH ZUM BESTEN MITBEWERBER.....	- 34 -
ABBILDUNG 13: STRATEGISCHE BILANZ	- 35 -
ABBILDUNG 14: LERNKURVE IN LINEARER DARSTELLUNG	- 37 -
ABBILDUNG 15: PRODUKTLEBENSZYKLUS	- 38 -
ABBILDUNG 16: BCG-PORTFOLIO-MATRIX	- 40 -
ABBILDUNG 17: MARKTATTRAKTIVITÄTS-WETTBEWERBSPOSITIONS-MATRIX.....	- 41 -
ABBILDUNG 18: DIE 3 BASISSTRATEGIETYPEN NACH PORTER	- 43 -
ABBILDUNG 19: SWOT-ANALYSE.....	- 44 -
ABBILDUNG 20: GENERISCHE STRATEGIEN AUS DER SWOT ANALYSE.....	- 45 -
ABBILDUNG 21: NORMSTRATEGIEN AUS DER BCG-PORTFOLIO-ZUORDNUNG	- 46 -
ABBILDUNG 22: NORMSTRATEGIEN AUS DER MCKINSEY-PORTFOLIO-MATRIX.....	- 47 -
ABBILDUNG 23: SCHRITTE DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG.....	- 53 -
ABBILDUNG 24: PESTEL ANALYSE.....	- 55 -
ABBILDUNG 25: LISTE DER STAKE HOLDER.....	- 56 -
ABBILDUNG 26: STAKE HOLDER PORTFOLIO.....	- 56 -
ABBILDUNG 27: MARKTÜBERSICHT ÖSTERREICH	- 57 -
ABBILDUNG 28: 5-FOURCES ANALYSE NACH SEGMENTEN	- 62 -
ABBILDUNG 29: SEGMENTANALYSE KUNDENWERT	- 64 -
ABBILDUNG 30: SEGMENTANALYSE KUNDENDURCHDRINGUNG	- 65 -
ABBILDUNG 31: PORTFOLIO KUNDENKLASSIFIZIERUNG	- 65 -
ABBILDUNG 32:ZIEL-PORTFOLIO KUNDENKLASSIFIZIERUNG	- 65 -
ABBILDUNG 33: KONKURRENZANALYSE DER SEGMENTE.....	- 68 -
ABBILDUNG 34: STÄRKEN/SCHWÄCHEN ANALYSE	- 70 -
ABBILDUNG 35: POTENTIALANALYSE	- 71 -
ABBILDUNG 36: PROFITABILITÄT DER GESCHÄFTSFELDER 2010	- 73 -
ABBILDUNG 37: PROFITABILITÄT DER GESCHÄFTSFELDER 2011	- 73 -
ABBILDUNG 38: GESAMTPROJEKTANTEIL JE SGF 2010 UND 2011	- 73 -

ABBILDUNG 39: UMSATZANTEIL JE SGF 2010 UND 2011	- 73 -
ABBILDUNG 40: SCORING MODEL FÜR DIE 9-FELDRIGE PORTFOLIO-MATRIX	- 74 -
ABBILDUNG 41: SCORING ERGEBNIS WOHN-, GESCHÄFTSBAU UND HOTELS BIS 3 STERNE	- 74 -
ABBILDUNG 42: SCORING ERGEBNIS ÖFFENTLICHE AUFTRÄGE	- 74 -
ABBILDUNG 43: SCORING ERGEBNIS GEMISCHT GENUTZTE GROSSPROJEKTE	- 75 -
ABBILDUNG 44: SCORING ERGEBNIS HOTELS AB 4 STERNE	- 75 -
ABBILDUNG 45: SCORING ERGEBNIS INDUSTRIEPROJEKTE	- 75 -
ABBILDUNG 46: MARKTATTRAKTIVITÄTS-WETTBEWERBSPOSITIONS-PORTFOLIO-MATRIX	- 76 -
ABBILDUNG 47: STAKE HOLDER PORTFOLIO AUS DER ANALYSEPHASE.....	- 79 -
ABBILDUNG 48: MAßNAHMEN ZUR STAKE HOLDER STEUERUNG.....	- 79 -
ABBILDUNG 49: NORMSTRATEGIEN FÜR DIE 9-FELDRIGE-PORTFOLIO-MATRIX	- 83 -
ABBILDUNG 50: ZIELPORTFOLIO SGF	- 83 -
ABBILDUNG 51: ABGELEITETE GENERISCHE STRATEGIEN AUS DER SWOT ANALYSE	- 87 -
ABBILDUNG 52: FORMALE PRÜFUNG DER STRATEGIEN.....	- 88 -
ABBILDUNG 53: STRATEGIEPRÜFUNG KONSISTENZ	- 89 -
ABBILDUNG 54: STRATEGIEPRÜFUNG REALISIERBARKEIT UND WETTBEWERBSVORTEIL	- 90 -
ABBILDUNG 55: ZUSAMMENFASSUNG ABSTIMMUNG MIT DER ZIELRICHTUNG	- 92 -
ABBILDUNG 56: ZUSAMMENFASSUNG DER STRATEGIEBEWERTUNG	- 94 -

1. Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Das Mutterunternehmen des gegenständlichen Kompetenzcenters ist eine europaweit agierende Deutsche Aktiengesellschaft mit Sitz in Nürnberg. Die AG ist spezialisiert auf Ingenieursdienstleistungen in den Bereichen Maschinenbau, Konstruktion, Elektrotechnik, Automatisierung, Verkehrs- und Kommunikationstechnik.

Die verschiedenen Landesgesellschaften in Deutschland, Österreich, Schweiz, Ungarn und Tschechien sind als Kompetenzcenter mit technischen Themenschwerpunkten organisiert. Der Verfasser ist derzeit als Niederlassungsleiter des Kompetenzcenters mit dem Themenschwerpunkt technische Gebäudeausstattung in der eigenständig operierenden österreichischen Tochtergesellschaft in Salzburg tätig.

Ein Großteil der in den letzten fünf Jahren bearbeiteten Projekte im Kompetenzcenter war im klassischen Marktsegment der Planungs- und Ingenieurbüros angesiedelt. Hier spielte im Wesentlichen der Preis die Hauptrolle bei der Auftragsvergabe (Billigstbieterprinzip). Die Projekte waren deshalb meist unwirtschaftlich. In anderen nur nebenbei betriebenen Geschäftsfeldern, wie z. B. im Industriebereich, war die Abwicklung meist erfolgreicher.

Der Vorstand und die Geschäftsführung in Österreich haben der Leitung des Kompetenzcenters vorgegeben, eine strategische Neuausrichtung der Niederlassung zu entwickeln, unter Einhaltung der Erfolgs- und Wachstumsvorgaben. Die strategische Positionierung, detailliert nach Geschäftsfeldern, soll auf Basis einer umfassenden Analyse des Kompetenzcenters und des Umfeldes neu überdacht werden und daraus resultierend strategische Pläne für die Umsetzung entwickelt werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines Strategieprozesses zur Sicherung vorhandener und Schaffung neuer Erfolgspotentiale innerhalb des Rahmens der von der normativen Unternehmensführung vorgegebenen Unternehmensvision. Die operative Umsetzung der Strategie ist nicht Teil der Arbeit.

1.3 Vorbemerkungen zur Methodik

Im Kapitel zwei der gegenständlichen Arbeit werden im Punkt 2.1 als Einleitung zum Thema die Begriffe definiert und erweiterte Definitionen und Erklärungen untersucht. Anhand von zahlreichen Stellen in der Literatur wird auf Strategie, strategisches Management, Unternehmensführung, Erfolgspotentiale und strategisches Controlling eingegangen. Im Punkt 2.2 wird dann der Ansatz nach Aloys Gälweiler untersucht. Dabei werden die Steuerungsgrößen Liquidität, Erfolg und die strategischen Erfolgspotentiale vorgestellt, sowie auf das System der Vorsteuerfunktion der Steuerungsgrößen untereinander eingegangen. Im Punkt 2.3 wird der strategische Planungsprozess in seinen vier Grundphasen ausführlich vorgestellt und die wichtigsten Werkzeuge aus der Literatur untersucht.

Im weiteren Verlauf widmet sich das Kapitel 3 der praktischen Umsetzung im Kompetenzcenter. Hier werden, der Theorie des strategischen Planungsprozesses folgend, geeignete Werkzeuge ausgewählt für die strategische Inventur des Unternehmens, die Strategiekonzeption und deren Bewertung sowie letztendlich der Auswahl des geeigneten Strategiepaketes.

Schließlich werden aufgrund der ausgewählten Strategien umfangreiche Vorgaben für die Umsetzung im Kompetenzcenter ausgearbeitet.

In einer Schlussbetrachtung werden die wesentlichen allgemeinen Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst und eine Anknüpfung an die nachfolgende operative Umsetzung hergestellt.

2. Theoretische Betrachtungen zum Thema

2.1 Definitionen und Begriffserklärungen

2.1.1 Definition Strategie

„Strategie (von altgriechisch *strategós* ‚Feldherr, Kommandant‘) ist ein längerfristig ausgerichtetes Anstreben eines Ziels unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen.“¹

Strategie bedeutet, sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten Zielen zu orientieren und sich dabei nicht von vordergründigen Dringlichkeiten ablenken zu lassen. Eine wesentliche Eigenschaft jeder Strategie ist der durchgängige Zusammenhang zwischen Anfangshandeln und Enderfolg in Bezug auf ein übergeordnetes Ziel.²

2.1.2 Die unternehmerische Strategie im Speziellen

Unter Strategie werden in der Wirtschaft klassisch die meist langfristig geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. Die Unternehmensstrategie in der Unternehmensführung zeigt, auf welche Art ein mittelfristiges (ca. zwei bis vier Jahre) oder langfristiges (ca. vier bis acht Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll.

Im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie wird oft von der vorgeordneten Vision und dem Unternehmensleitbild gesprochen. Als nachgeordnet werden Teilstrategien (z. B. Marketingstrategie, Finanzierungsstrategie etc.) und die taktische (mittelfristige) sowie die operationale (kurzfristige) Ebene betrachtet.³

Die klassische Definition von Strategie wird heute auf Grund ihrer Annahme der Planbarkeit kritisiert. Sie hat deswegen einige Erweiterungen erfahren.

¹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie>, (Zugriff am 25.02.2012).

² Vgl. Gälweiler (2005), S. 66.

³ Vgl. Gälweiler (2005), S. 73.

2.1.3 Erweiterte Definitionen von Strategie

„Schon Michael E. Porter⁴ rückt leicht vom Konzept der Planbarkeit ab. Für ihn ist nicht langfristige Planung relevant, sondern die Fähigkeit, auf der Grundlage einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, der auf klaren Unterscheidungsmerkmalen beruht.“⁵

Henry Mintzberg⁶ definiert Strategie als „(...)ein Muster in einem Strom von Entscheidungen; engl.: ‚a pattern in a stream of decisions‘(...).“⁷ Mintzberg setzt für die klassische Strategie zwei Bedingungen: Erstens muss ein Plan (intended strategy) existieren, der, zweitens, vollständig in die Tat umgesetzt wird (realized strategy). Also kein Teil der Strategie bleibt unrealisiert, keine zusätzlichen Aktivitäten sind notwendig.⁸ Mintzberg geht bei der unternehmerischen Strategie von einer Vision aus, also einer guten Idee wo es hingehet und keinem detaillierten Plan.

Verändert sich die Umwelt, z. B. das angestrebte Ziel wird unerreichbar oder es bietet sich eine außergewöhnlich gute Gelegenheit, dann kann es durchaus passieren, dass das ursprüngliche Ziel fallengelassen und ein neues Ziel angestrebt wird. Diese Flexibilität ist ein entscheidender Vorteil. Im Gegensatz zu einer expliziten Strategie, welche eine Organisation psychologisch an die Festlegungen bindet, selbst wenn diese einen Nachteil darstellen.

Hans H. Hinterhuber verweist auf die Definition Moltkes, wonach Strategie „(...) die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen(...)“ ist. Der Leitgedanke eines Unternehmens ist die Gewinnung und Behauptung einer starken Marktposition mithilfe von klar definierten, wahrnehmbaren und dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.⁹

⁴ Michael E. Porter ist Universitätsprofessor für Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Business School und Leiter des *Institute for Strategy and Competitiveness*. Er gilt als ein führender Managementtheoretiker.

⁵ Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_(Wirtschaft)), (Zugriff am 25.02.2012).

⁶ Mintzberg ist kanadischer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management und hat wesentliche Arbeiten für das Fach Strategie, Organisationslehre und allgemeines Management geschrieben.

⁷ Vgl. Mintzberg (1978), S. 934ff.

⁸ Vgl. Mintzberg (1985), S. 257ff; in Susan Segal-Horn (1998).

⁹ Vgl. Hinterhuber (1990), S. 50f.

2.1.4 Strategisches Management

Als strategisches Management bezeichnet man den Zweig der Betriebswirtschaftslehre, der sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen von Organisationen beschäftigt. Die Zeithorizonte im strategischen Management umfassen in der Regel zwei bis fünf Jahre, wobei strategisch nicht mit längerfristig gleichzusetzen ist, strategische Pläne aber meistens einen längerfristigen Zeithorizont haben.¹⁰

2.1.5 Unternehmensführung als Prozess

„Führung als Prozess umfasst die zielorientierte Willensbildung und Willensdurchsetzung gegenüber anderen Personen.“¹¹ In der verhaltensorientierten Komponente der Führung geht es um die Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln bzw. Nichthandeln. In der sachorientierten Komponente der Führung geht es um den Prozess der Planung, Steuerung und Kontrolle der Willensbildung und Willensdurchsetzung.¹²

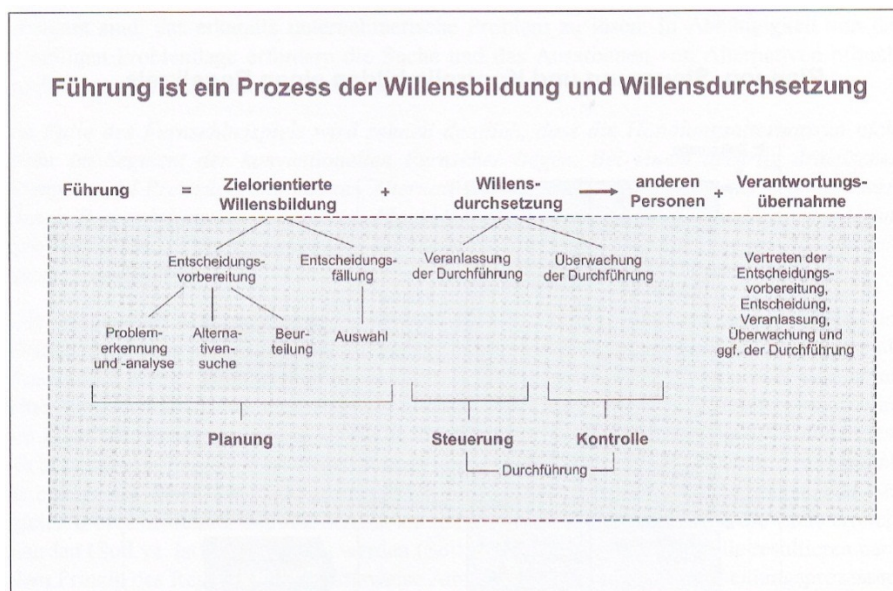


Abbildung 1: Führungsprozess (Quelle: Hahn/Hungenberg (2001), S. 36; leicht modifiziert)

¹⁰ Vgl. Alter (2011), S. 16ff.

¹¹ Vgl. Alter (2011), S. 5.

¹² Vgl. Alter (2011), S. 4f.

Planung umfasst das Treffen von Führungsentscheidungen auf Grundlage einer systematischen Entscheidungsvorbereitung. Sie beinhaltet die Festlegung der Ziele und der prinzipiellen Maßnahmen zur Realisierung der Ziele. Die Systematik unterscheidet die Planung von ad-hoc Entscheidungen.¹³

Steuerung beinhaltet das Veranlassen der Realisation, häufig in Verbindung mit detailliert festgelegten Aktivitäten. Sie stellt keine Führungstätigkeit dar, sie ist die Ausführung.¹⁴

Kontrolle umfasst den Soll-Ist Vergleich der angestrebten Zielgröße mit der tatsächlich erreichten Größe bzw. einer prognostizierten Größe (Soll/Wird). Entsprechend dem Regelkreisprinzip leiten die Kontrollresultate neue Planungsprozesse ein.¹⁵

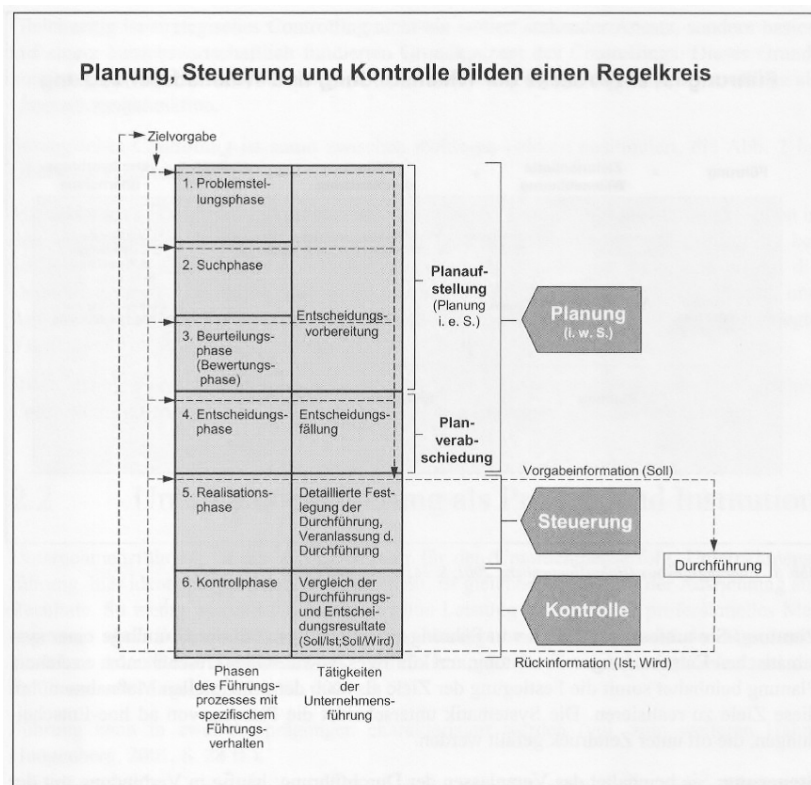


Abbildung 2: Führungstätigkeiten in der Unternehmung (Quelle: Alter (2011), S. 6)

¹³ Vgl. Alter (2011), S. 5.

¹⁴ Vgl. ebenda.

¹⁵ Vgl. ebenda.

2.1.6 Das St. Galler Management-Modell

Die Unternehmensführung wird hier in drei Hierarchien geteilt, der normativen, der strategischen und der operativen Führung.¹⁶ In dem Modell ist gut zu erkennen, wie das strategische Management mit den anderen Bereichen des Managements zusammenwirkt.

Normatives Management

Als normatives Management wird die oberste der drei Managementebenen des St. Galler Management-Modells bezeichnet. Diese Ebene „(...) beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.“¹⁷

Die zukünftige Entwicklung als angestrebtes Selbstbild beschreibt Zweck und Auftrag des Unternehmens. Hier werden die Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards festgelegt.

Strategisches Management

Das strategische Management ist die mittlere von drei Managementebenen des St. Galler Management-Modells. Auf der strategischen Managementebene entwickelt eine Organisation Vorgehensweisen, um ihre im Normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen (z. B. im Geschäftsplan). Die strategische Führung ist auf die Entwicklung bestehender und den Aufbau neuer Erfolgspotentiale ausgerichtet.¹⁸

Operatives Management

Die operative Führung entwickelt Prozesse, die sich innerhalb der Vorgaben der strategischen Führung bewegen. Im operativen Bereich dominiert die bestmögliche Nutzung der bestehenden Erfolgspotentiale. Hier werden die groben Inhalte, die im strategischen Entwicklungsprozess erarbeitet wurden, im unmittelbaren

¹⁶ Vgl. Dillerup/Stoi (2011), S. 51ff.

¹⁷ Vgl. Bleicher (2004), S. 80.

¹⁸ Vgl. Alter (2011), S. 9.

Alltagsgeschehen umgesetzt. Sie ist kurzfristig angelegt, detailliert, relativ genau und enthält alle Einzelziele.¹⁹

Kritik am strategischen Management

Aufgrund der langfristigen Orientierung kann das strategische Management keine Lösungen für konkret vorliegende Probleme bieten. Diese müssen im Rahmen taktischer Entscheidungen und operativer Prozesse auf Basis strategischer Vorgaben gefunden werden.

Ein anderer Vorbehalt ist, dass in der Umsetzung oftmals das Risiko besteht, sich zu nahe am kategorischen, strategischen Modell zu orientieren und so die Kreativität innerhalb eines Unternehmens zu unterbinden.

Auch wird kritisiert, dass strategisches Management oftmals primär "qualitative" Modelle mit geringer Aussagekraft und wenig konkretem Nutzen für die Unternehmensführung liefert.

Ein konkret nachvollziehbarer kausaler Zusammenhang zwischen Management und operativer Leistungserstellung ist schwer herzustellen. Damit wird auch eine Quantifizierung der Effizienzgewinne erschwert.

Dem kann entgegengesetzt werden, dass strategische Modelle und Instrumente nur Anhaltspunkte für Handlungsempfehlungen geben können. Insofern ist der konkrete Erfolg und der damit verbundene Mehrertrag untrennbar mit der Qualität strategischer und taktischer Operationalisierung, sowie der operativen Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen verbunden.

2.1.7 Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren

Als strategische Erfolgsfaktoren werden in der Betriebswirtschaftslehre zumeist Inhalte von Strategien angesehen, die direkt zum Erfolg führen sollen. Je nach Sichtweise können auch Prozesse als Erfolgsfaktor gelten.²⁰

¹⁹ Vgl. Alter (2011), S. 9.

²⁰ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Strategische_Erfolgsfaktoren, (Zugriff am 23.03.2012).

Erfolgspotenziale sind die produkt- und marktspezifischen Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, welche sich z. B. in Form von Marktposition, Produkten, Technologien oder Geschäftsmodellen darstellen.²¹

Erfolgsfaktoren werden in direkte Verbindung mit Erfolgspotenzialen gebracht. Erfolgspotenziale sind dabei ein von Gälweiler eingeführtes Konstrukt. Sie nehmen im Gegensatz zu Erfolgskennzahlen wie z. B. Gewinn oder Return on Investment eine Vorsteuerfunktion ein.²²

Der Zusammenhang von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen wird in unterschiedlicher Weise diskutiert. So werden Erfolgsfaktoren manchmal als Realisierung von Erfolgspotenzialen angesehen. Nach dieser Sichtweise entsteht ein Erfolgsfaktor also auf Basis eines Erfolgspotenzials. Somit ist ein Erfolgsfaktor in der Gegenwart für den Unternehmenserfolg verantwortlich, während ein Erfolgspotenzial erst zukünftig zu einem Erfolgsfaktor und somit zu Erfolg werden kann.²³

Eine andere Sichtweise sieht Erfolgspotenziale als Wirkungssystem von zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren. Hier wirken also die Faktoren auf die Potenziale ein und konkretisieren diese gleichzeitig.²⁴

Kritische Betrachtung des Erfolgsfaktoren-Konzeptes

Erfolgsfaktoren können sich situationsbedingt kontinuierlich oder auch abrupt ändern. Sie können im Lauf der Zeit an Bedeutung gewinnen, es können neue hinzukommen oder bisherige bedeutungslos werden. Deshalb ist ihr Einfluss auf die Erfolgsgrößen permanent zu überwachen. Nicht zu vergessen sind Probleme, die bereits bei der Identifikation und Auswahl von Erfolgsfaktoren, deren Operationalisierung sowie ihrer Ordnung auftreten. Die Wirkungen der Erfolgsfaktoren auf die Erfolgspotenziale und den Erfolg sind sehr unterschiedlich und nur schwer prognostizierbar. Deswegen gehen Aussagen über die Auswirkungen einer Strategie auf den Erfolg immer mit einer gewissen Unsicherheit einher.

²¹ Vgl. Alter (2011), S. 9.

²² Vgl. Gälweiler (2005), S. 23ff.

²³ Vgl. Gruber (2000), S. 29ff.

²⁴ Vgl. Daschmann (1999), S. 37ff.

2.1.8 Bestehende Erfolgspotentiale

Bestehende Erfolgspotentiale beziehen sich auf bestehende Märkte und bestehende strategische Geschäftsgebiete und -felder.²⁵

2.1.9 Zukünftige Erfolgspotentiale

Zukünftige Erfolgspotentiale beziehen sich auf neue Märkte und neue Produkte, die entweder zusätzliche neue Geschäftserfolge begründen, oder über völlig neue Lösungsansätze bestehende alte Lösungen oder Technologien ersetzen.²⁶

2.1.10 Strategisches Controlling

Das strategische Controlling ist ein Unterstützungskonzept im Zusammenhang mit der Unternehmensführung. Das Controlling unterstützt dabei das strategische Management konkret bei der Erschließung von Erfolgspotentialen.²⁷

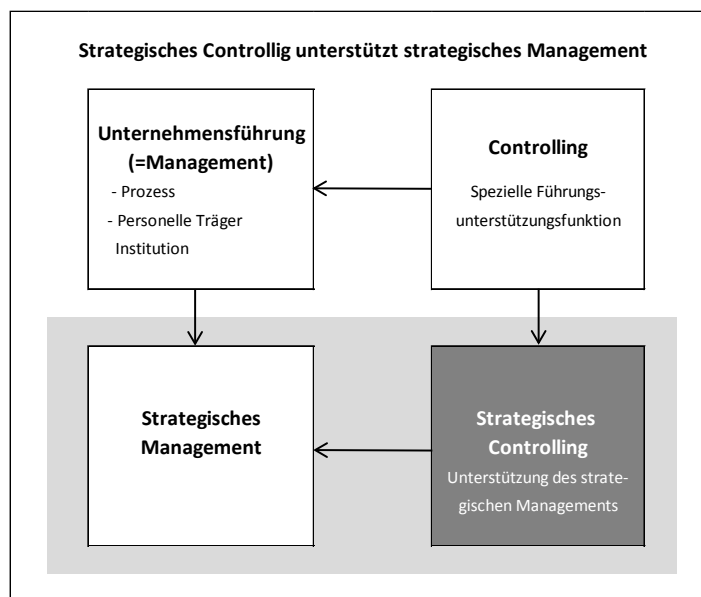


Abbildung 3: Einordnung des strategischen Controllings (Quelle: Alter (2011), S. 3)

²⁵ Vgl. Gälweiler (2005), S. 159.

²⁶ Vgl. Gälweiler (2005), S. 27.

²⁷ Vgl. Alter (2011), S. 3f.

2.1.11 Technische Gebäudeausstattung

Definition nach Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)

Die HOAI ist verbindliches Preisrecht für Planungsleistungen im Bauwesen in Deutschland. Abweichungen sind nur in wenigen definierten Fällen zulässig. Die Verbindlichkeit der HOAI ergibt sich aus dem Gesetz zur Regelung von Ingenieur- und Architektenleistungen. Letztendlich hat die HOAI damit annähernd Gesetzescharakter mit der Folge, dass die festgelegten Honorare eingeklagt werden können. Dagegen regelt die HOAI nicht, welche Leistungen der Architekt bzw. der Ingenieur zu erbringen hat. Der Umfang der Leistungen bestimmt sich allein nach dem geschlossenen Werkvertrag. Dessen Grundlage ist das BGB.²⁸

Die HOAI (Teil IX) unterteilt die technische Gebäudeausrüstung in 6 Gruppen²⁹:

- Gas-, Wasser-, Abwasser- und Feuerlöschtechnik
- Wärmeversorgungs-, Brauchwassererwärmungs- und Raumluftechnik
- Elektrotechnik
- Aufzug-, Förder- und Lagertechnik
- Küchen-, Wäscherei- und chemische Reinigungstechnik
- Medizin- und Labortechnik

Die Begriffe Haustechnik, Technische Gebäudeausrüstung (TGA), Gebäudetechnik oder Versorgungstechnik beschreiben alle dasselbe Themengebiet. Eine genaue Abgrenzung der Begriffe ist nur schwer möglich. Der Begriff Versorgungstechnik schließt dabei nahezu alle Gebäudetypen ein, insbesondere Nichtwohngebäude und Industrieanlagen. Mit Haustechnik und Gebäudetechnik werden eher Anlagen in kleineren Wohngebäuden bezeichnet. Da die moderne Gebäudetechnik immer aufwendiger wird, ist ein immer größeres Fachwissen zu den einzelnen Sparten der Gebäudetechnik nötig. Deshalb werden die einzelnen Teilgebiete der Gebäudetechnik bei größeren Bauprojekten überwiegend an sogenannte Fachplaner oder Projektanten zur Werkplanung vergeben. Der Architekt übernimmt dabei nur noch die Koordination, sowie die Abnahme der einzelnen Planungsleistungen.

²⁸ Vgl. HOAI (2009), S. 300ff.

²⁹ Vgl. HOAI (2009), S. 406ff.

2.1.12 Kompetenzcenter

„Ein Kompetenzzentrum ist eine Einrichtung, die die Expertise zu bestimmten Themen hat und darauf abgestimmte Dienstleistungen und Produkte anbietet. Es kann in einer Organisation angesiedelt sein und interne Beratungsleistungen wahrnehmen, aber auch frei operieren und Kunden aller Art bedienen. Mit einer internen Tätigkeit sind oft auch integrierende Aufgaben verbunden - etwa sollen Projektaktivitäten im Haus gebündelt oder Abteilungen über laufende Projekte informiert werden. In manchen Unternehmen agieren Kompetenzzentren als Profitcenter, die mehr oder weniger selbständig agieren und aus eigener Kraft rentabel wirtschaften müssen.“³⁰

Aufgabenbereiche des gegenständlichen Kompetenzcenters

Das Tätigkeitsfeld des gegenständlichen Kompetenzcenters umfasst alle Bereiche wie in der HOAI Teil IX beschrieben. Des Weiteren werden im Kompetenzcenter auch Ingenieursleistungen im Bereich des Anlagenbaus für Elektro-, Mess-, Steuer- und Regeltechnik abgewickelt.

Zusätzlich werden auch noch einfache Arbeiten im Konstruktionsbereich (Rohrleitungen, Stahlbau, Bauvorgabezeichnungen) angenommen.

2.2 Der Ansatz nach Gälweiler

Laut Aloys Gälweiler³¹ ist das Kernproblem der strategischen Führung, dass die Daten aus dem Rechnungswesen mitunter eine falsche Orientierung geben bzw. die Informationen oft sogar irreführend sind. Hinsichtlich des Zieles erwünschte Zustände zu schaffen, sind sie immer zu spät bzw. sind sie kein Indikator für das Ziel.

³⁰ Vgl. <http://glossar.learn-tec.de/index.php?id=195>, (Zugriff am 24.03.2012).

³¹ Dr. Aloys Gälweiler war bis zu seinem Tode 1984 Direktor der Unternehmensplanung bei Brown, Boveri & Cie. Mannheim. Neben dieser Tätigkeit lehrte der engagierte Praktiker und Wissenschaftler an der Universität Köln, der FH Ludwigshafen, der Universität Gießen, der TA Wuppertal, der Hochschule St. Gallen und am Management Zentrum St. Gallen.

Rein am Gewinn orientiertes Management greift viel zu kurz. Die Grenzen der Unternehmenssteuerung durch die Fortschreibung von den Größen aus der Vergangenheit liegen dort, wo der Blick auf die strategischen Erfolgsfaktoren aufgrund der operativen Ergebnisse verstellt ist. Im Vordergrund strategischer Überlegungen muss somit das Auffinden von zukünftigen Erfolgsträgern und damit die Sicherung des von Gälweiler eingeführten Konstrukts „Erfolgspotential“ der Unternehmung stehen.

Von wesentlicher Bedeutung ist die zeitliche und sachliche Rangfolge dieser Entscheidungen. Versäumnisse bei strategischen Entscheidungen können nicht durch nachfolgende operative Anstrengungen aufgeholt werden. Die herkömmliche Dreiteilung in kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung verwendet Gälweiler nur als Überbrückungshilfe zwischen zeitlichen und aufgabenbezogenen Konzepten.

Strategische Führung ist für Gälweiler „(...) die Suche, der Aufbau und die Erhaltung hinreichend hoher und sicherer Erfolgspotentiale unter Berücksichtigung der damit verbundenen langfristigen Liquiditätswirkungen.“³²

2.2.1 Operation versus Strategie

Die operative Führung ist auf unmittelbare Erfolgserzielung ausgerichtet, auf bestmögliche Realisierung der gegebenen Erfolgspotentiale, ohne dadurch langfristig ergiebige Erfolgspotentiale zu schädigen. Die Wirkung von Veränderungen wird registriert, nicht aber die Ursache. Bei der Strategie steht hingegen das Auffinden von zukünftigen Erfolgsträgern im Vordergrund.

Sowohl operative als auch strategische Führung benötigen spezifische Orientierungsgrundlagen. Strategische Orientierungsgrundlagen (im Sinne von verlässlich geltenden Erfolgsfaktoren) sollen Sicherheit schaffen, die den Entscheidungsträgern zukunftsorientierte Vorsteuerung von Erfolg und Liquidität erleichtert. Aus diesem Grund fügt Gälweiler den operativen Führungs- beziehungsweise Steuerungsgrößen eines Unternehmens - Liquidität und Erfolg - die neue strategische Steuerungsgröße „Erfolgspotential“ hinzu. Der Sicherung der Lebensfä-

³² Vgl. Gälweiler (2005), S. 20ff.

higkeit des Unternehmens dienen demnach vier strategische Steuerungsgrößen, die alle gesondert gesteuert werden müssen.³³

- Neue Erfolgspotentiale
- Bestehende Erfolgspotentiale
- Erfolg
- Liquidität

Vorgelagerte Steuerungsgrößen (z. B. Erfolg/Gewinn) üben auf nachfolgende Steuerungsgrößen (z. B. Liquidität) Vorsteuerungsfunktion aus. „Vorsteuern heißt, etwas frühzeitiger Bemerken und sein Verhalten danach ausrichten.“³⁴

Die allgemeinen Wechselbeziehungen zwischen strategischer und operativer Führung sind ähnlich wie zwischen Erfolg und Liquidität. Für jede Aussage, die sich über eine Beziehung zwischen Erfolg und Liquidität machen lässt, gibt es eine ähnliche Aussage über eine entsprechende Beziehung zwischen der strategischen und operativen Führung³⁵:

- Ein positiver Erfolg ist stets eine bessere Voraussetzung für die Steuerung der Liquidität als ein negativer Erfolg (es werden nur Liquiditätspotentiale eröffnet, keine absoluten Sicherheiten)
- Ein hohes Erfolgspotential ist eine bessere Voraussetzung für spätere Erfolge als ein kleines Erfolgspotential (es werden nur Voraussetzungen für Erfolgchancen geschaffen, keine Sicherheiten)
- Verlustausweise, auch bei noch steigender Liquidität, sind eine Vorwarnung für spätere negative Liquiditätswirkungen
- Rückläufige Erfolgspotentiale, auch bei noch zunehmenden Gewinnen, sind eine erste Vorwarnung für spätere Erfolgseinbußen
- Erfolg hat ein Unternehmen auch, wenn es keine Erfolgsrechnung hat. Merkt man den Verlust erst an den Liquiditätsauswirkungen, ist es meist zu spät
- Ein Erfolgspotential hat jedes Unternehmen, auch wenn es das nicht weiß. Merkt man die schwindenden Erfolgspotentiale erst an negativen Erfolgsentwicklungen, ist es meist schon zu spät

³³ Vgl. Gälweiler (2005), S. 27.

³⁴ Vgl. Gälweiler (2005), S. 29.

³⁵ Vgl. Gälweiler (2005), S. 28ff.

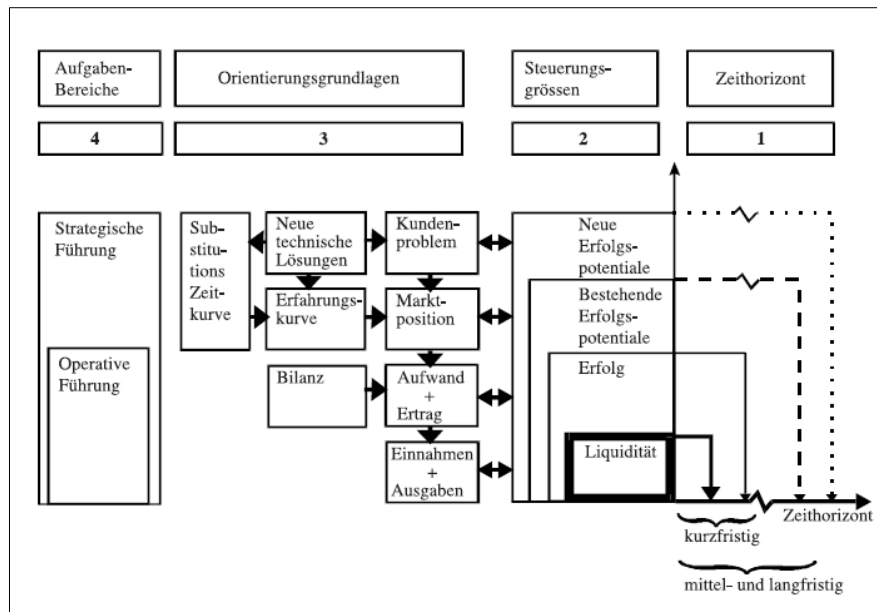


Abbildung 4: Aufgabenbereiche der Unternehmensführung (Quelle: Gälweiler (2005), S. 34)

Stärken des Konzeptes nach Gälweiler

Das entscheidende Merkmal an Gälweilers Konzept besteht darin, dass er das Problem explizit von der Steuerungs- und Regelungsproblematik her angeht. Es handelt sich um ein System von Orientierungs- und Steuerungsmechanismen, das die Beziehungen zwischen Steuerung und Voraussteuerung jener Faktoren klar erfasst, die für die fortgesetzte Existenzsicherung des Unternehmens und für seinen Erfolg wichtig sind. Gälweiler hat sich ausdrücklich an der Vorstellung eines gesunden Geschäftes und an der Lebensfähigkeit des Unternehmens orientiert. Er führte aus, dass es nicht ausreicht, Gewinne und Wachstum zu haben. Und er hat auch ausgeführt, dass gerade große Gewinne und schönes Wachstum der Keim für den späteren Misserfolg eines Unternehmens sein können. Die Grundsystematik der Unternehmenssteuerung nach Gälweiler enthält in genialer Einfachheit alle wesentlichen Sachverhalte. Sie bildet eine solide Basis für Orientierung und Steuerung aller Unternehmensaktivitäten.³⁶

³⁶ Vgl. Malik (2001), S. 135ff.

2.2.2 Operative Steuerungsgröße Liquidität

„Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit betrags- und termingerecht seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.“³⁷ Ist die Liquidität nicht ausreichend, ist die Existenz des Unternehmens gefährdet. Daraus folgt, dass kurzfristig gesehen die Aufrechterhaltung der Liquidität am wichtigsten ist.

Die Steuerung der Liquidität ist die Kernaufgabe des Finanzwesens, des Cash-Managements. Die erforderlichen Orientierungsgrößen sind Einzahlungen und Auszahlungen (d. h. Leistungen sind bereits erbracht und fakturiert).³⁸

Der Planungs- und Steuerungshorizont ist relativ kurzfristig, er erstreckt sich auf Wochen, maximal Monate. Will man weiter in die Zukunft blicken, so ist eine Orientierung an den aktuellen Einnahmen und Ausgaben nicht mehr möglich, sondern deren Vorsteuergrößen, nämlich die zu erwartenden Erträge und Aufwendungen sind zu berücksichtigen.

Die aktuelle Liquiditätslage kann die richtige Einschätzung der Zukunft auf zwei Arten trüben³⁹:

- Man kann eine gute Liquidität haben, trotz schlechter Ergebnisse. Dies verschleiert den Blick auf die langfristigen Erfolgspotentiale
- Eine schlechte Liquidität trotz guten Betriebsergebnissen verpflichtet zu großer Vorsicht bei der Mittelverwendung. Daraus ist zu schließen, allein aufgrund der aktuellen Liquidität, nicht auf den langfristigen Erfolg zu schließen

Umgekehrt gesehen, sichert in der Regel der langfristige Erfolg die langfristige Zahlungsfähigkeit.

³⁷ Vgl. <http://www.finanzen-lexikon.de/lexikon/liquiditaet.htm>, (Zugriff am 03.03.2012).

³⁸ Vgl. Gälweiler (2005), S. 30.

³⁹ Vgl. Malik (2001), S. 139f.

2.2.3 Operative Steuerungsgröße Erfolg

Der betriebswirtschaftliche Erfolg ist der Überschuss der Erträge über die Aufwendungen.

Der Erfolg läuft der Liquidität logisch, kausal und zeitlich voraus. Der Erfolg ist Voraussetzung für ausreichende Liquidität, er ist somit die Vorsteuergröße für die Liquidität.⁴⁰

Die Erfolgssteuerung mit Erfolgsermittlung und Erfolgsanalyse ist eine der Kernaufgaben des Rechnungswesens. Der Gewinn eines Unternehmens orientiert sich nicht an den aktuellen Ein- und Auszahlungen, die erforderlichen Orientierungsgrößen für den Erfolg sind die Erträge und Aufwendungen bzw. Kosten und Preise. Erträge und Aufwendungen gehen den Zahlungen logisch und zeitlich voraus.⁴¹

Wenn man den Erfolg mit den Orientierungsgrößen für die Liquidität – nämlich Einzahlungen und Auszahlungen – messen will, begeht man einen mitunter fatalen Fehler. Durch die Erfolgsplanung kann die Täuschung, die durch eine gute Liquidität möglich ist, aufgedeckt werden.

Die Erfolgssteuerung kann die Liquiditätssteuerung nicht ersetzen, sondern sie ist Basis für die Liquiditätsvoraussteuerung. Die Erfolgssteuerung vergrößert den Zeithorizont für die Liquiditätssteuerung, da sie an anderen sachlichen Faktoren ansetzt, die auch anderen Gesetzmäßigkeiten folgen und nicht etwa durch die Fortschreibung der Liquidität selbst.⁴²

⁴⁰ Vgl. Gälweiler (2005), S. 29.

⁴¹ Vgl. Gälweiler (2005), S. 30.

⁴² Vgl. Malik (2001), S. 140f.

2.2.4 Strategische Steuerungsgröße bestehende Erfolgspotentiale

Bestehende Erfolgspotentiale üben auf den Erfolg eine analoge Vorsteuerfunktion aus, wie Erfolg auf die Liquidität. Sie sind eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für operativen Erfolg. Die Erfolgsvorsteuerung erfordert somit die Orientierung an den bestehenden Erfolgspotentialen.⁴³

Die entscheidende Orientierungsgröße für bestehende Erfolgspotentiale – und damit für die Voraussteuerung des Erfolgs – ist die Marktposition und die daraus resultierenden Möglichkeiten zur Kostensenkung auf Basis der Erfahrungskurve. Wer die größeren Marktanteile hat, hat immer die Chance auch niedrigere Kosten zu haben. Ob das Kostensenkungspotential aus der Erfahrungskurve auch genutzt wird, ist Sache des Geschicks und der Konsequenz der Unternehmensführung (Kostenmanagement).⁴⁴

Wenn man bestehende Erfolgspotentiale mit den Orientierungsgrößen für den Erfolg – nämlich Erträge und Aufwendungen (= „Gewinn“) – messen will, dann ist das meist nur ein Blick in den Rückspiegel. Es bedarf Orientierungsgrundlagen, die ihre künftige Entwicklung möglichst früh erkennen lassen. Der Gewinn kann noch ausgezeichnet sein, während die dahinter stehenden Erfolgspotentiale schon längst verfallen.

Zeichnet sich eine Verschlechterung bei den bestehenden Erfolgspotentialen bereits im betriebswirtschaftlichen Erfolg ab, dann ist es für die Schaffung neuer Erfolgsvoraussetzungen oft zu spät. Die schiefe Ertragslage wirkt sich meist viel rascher in der Liquidität aus, als der Aufbau neuer Erfolgspotentiale an Zeit benötigt. Andererseits ist es aber auch möglich, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg negativ ist, obwohl die grundlegenden Erfolgspotentiale ausgezeichnet sein können.⁴⁵

Oft wird ein weiterer kapitaler Fehler gemacht, der die Situation langfristig nur noch verschlimmert. Man ergreift angesichts festgestellter Verluste Sofortmaß-

⁴³ Vgl. Gälweiler (2005), S. 26ff.

⁴⁴ Mehr dazu bei Gälweiler (2005), S. 37ff.

⁴⁵ Vgl. Gälweiler (2005), S. 26ff.

nahmen, etwa Kostensenkungsprogramme. Diese bewirken jedoch oft nur kurzfristige Verbesserungen im Ergebnis. Gleichzeitig baut man nicht nur „verschwenderische“ Kosten ab (diese sind natürlich abzubauen), sondern sehr oft auch Kosten, die für vorhandene aber eben nicht genutzte Potentiale, angefallen sind. Damit werden aber auch die bisher ungenutzten Potentiale vernichtet. Häufig wird dies dennoch gemacht, weil man sehr gut kurzfristig den Erfolg (das Ergebnis) verbessern kann.⁴⁶

2.2.5 Strategische Steuerungsgröße zukünftige Erfolgspotentiale

Gälweiler differenziert zwischen bestehenden und neuen Erfolgspotentialen. Maßgebliche Gründe dafür sind, dass auch die Erfolgsvorsteuerung mittels der bestehenden Erfolgspotentiale Grenzen hat, wo sich die grundlegenden Bedürfnisstrukturen der Abnehmer verändern. Hier stößt man auf den gefährlichsten Mitbewerber, auf die Substitutionskonkurrenz oder disruptive Technologien. D. h. mein ausgezeichnetes Produkt kann in Zukunft einfacher und billiger oder auf eine ganz andere Art und Weise vom Wettbewerb hergestellt oder vertrieben werden. Das erzwingt den Aufbau neuer Erfolgspotentiale, was sich immer auf die Schaffung neuer Produkte und/oder neuer Märkte bezieht. Neue Erfolgspotentiale sind der Ort der wirklich entscheidenden Innovationen.⁴⁷

Zwei anschauliche Beispiele aus der Praxis sind der fast vollständige Ersatz der auf Chemie basierenden Fotografie durch digitale Bildaufzeichnung und der Ersatz des Telefax durch E-Mail.

Die Orientierungshilfen der bestehenden Erfolgspotentiale, Marktanteile und Kostensenkungspotentiale, müssen ebenfalls durch andere zeitlich vorauslaufende Größen vorgesteuert werden, diese sind:

- Das Kunden- beziehungsweise Anwendungsproblem, das durch bestimmte Produkte und Marktleistungen gelöst wird
- Die Kenntnis der Substitutionsdynamik, d. h. wie schnell kann meine derzeitige Lösung durch etwas Andersartiges abgelöst werden⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Gälweiler (2005), S. 34.

⁴⁷ Vgl. Gälweiler (2005), S. 27.

⁴⁸ Vgl. Gälweiler (2005), S. 49ff.

Der Schlüssel ist hier, seine Produkte und Dienstleistungen als Lösungen für ein Kundenproblem zu sehen. Dieser Gedanke baut auf dem Verständnis des „lösungsunabhängig formulierten Kundenproblems“ auf.⁴⁹ In der Realität gibt es immer mehrere Lösungen für ein Problem, umgekehrt ist es von immenser Bedeutung, das Kundenproblem unabhängig von den derzeit verfügbaren Lösungen zu kennen und zu formulieren. In Zusammenhang mit der Ablösung von bestehenden durch neue Erfolgspotentiale durch technologischen Wandel ist die Ausweitung des gesamten Betrachtungshorizontes auf das größtmögliche Spektrum von entscheidender Bedeutung. Originäre Kundenprobleme verändern sich kaum, sie bilden so etwas wie einen „archimedischen Punkt“ in einem sich ständig verändernden Wirkungsgefüge.⁵⁰

Ob sich ein Unternehmen mit seiner Marktleistung im Bereich eines originären oder eines abgeleiteten Kundenproblems befindet, kann vor allem durch eine Analyse des gesamten Systems an Leistungen und Wirkungen erfasst werden, die um ein Kundenproblem herum entstanden sind. Dabei sind zum Beispiel die von Porter entwickelten Wertschöpfungsketten von Nutzen.⁵¹ Erst auf der Basis lösungsunabhängiger Kundenprobleme kann die Substitutionsdynamik beurteilt werden, also ab und in welchem Ausmaß neue Lösungen in der Lage sind, alte Lösungen zu ersetzen.

Erfolgsproblematik

Je besser das bestehende Erfolgspotential eines Unternehmens im Sinne von Marktanteilen ist, umso geringer wird aufgrund der daraus resultierenden positiven Erfolgs- und Liquiditätswirkungen der Druck sein, die Grundlagen für die bestehenden Erfolgspotentiale zu hinterfragen – und umso eher werden deshalb auch Orientierungsgrößen für neue, zukünftige Erfolgspotentiale übersehen. Deshalb werden Unternehmen oft von Neuentwicklungen überrascht, wo in Wahrheit aber die Entwicklungen lange vor der Wirkung erkennbar waren.⁵²

⁴⁹ Erstmals klar formuliert von Peter Drucker 1954 in seinem Buch „The Practice of Management“, und besonders deutlich dann 1964 in seinem Buch „Managing for Results“, im Kapitel „The Customer is the Business“.

⁵⁰ Vgl. Gälweiler (2005), S. 48.

⁵¹ Vgl. Porter (2008), sowie derselbe (2010).

⁵² Vgl. Malik (2001), S. 145f.

2.3 Der strategische Planungsprozess in vier Grundphasen

Der Gesamtablauf der Entwicklung eines Unternehmensstrategieprozesses kann in drei Teilphasen - Planung (Strategieentwicklung), Steuerung (Strategieimplementierung) und Kontrolle der Strategie - aus der Sicht eines Regelkreises dargestellt werden.

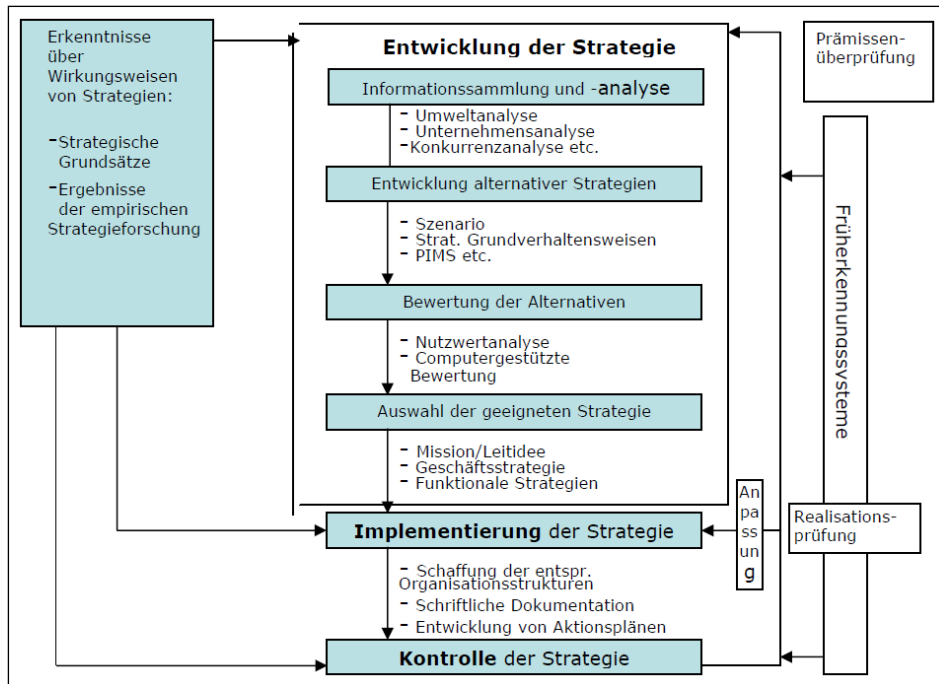


Abbildung 5: Prozess der Unternehmensstrategie (Quelle: Hopfenbeck (2002), S. 406)

Basierend auf einer detaillierten Analyse der Ausgangslage erfolgt die Suche nach Alternativen, die prinzipiell geeignet sind das erkannte Problem zu lösen. Die Alternativen sind dann auf ihre Zielwirkungen zu beurteilen, um abschließend eine Entscheidung treffen zu können. Das beschließt den Planungsprozess. Das Ziel der Planungsphase wird als Soll-Vorgabe für die Steuerungsphase abgeleitet. Die Vorgabeinformationen werden dann an die nachgelagerten operativen Einheiten kommuniziert.⁵³

Innerhalb des Prozessschrittes Planung (Strategieentwicklung) können wiederum vier Grundphasen des Strategieentwicklungsprozesses⁵⁴ unterschieden werden, die in weiterer Folge das Thema dieser Arbeit sind.

⁵³ Vgl. Alter (2011), S. 5ff.

⁵⁴ Vgl. Hopfenbeck (2002), S. 406.

Die Analysephase

Der Formulierung einer Strategie (beziehungsweise mehrerer Strategiealternativen) muss eine fundierte Analyse der strategischen Ausgangssituation vorausgehen. Sie ist der Beginn des strategischen Planungsprozesses. Da eine Unternehmung ein zielgerichtetes, zweckorientiertes und normalerweise auf Dauer angelegtes System ist, betrifft die Frage der Steuerung dieses Systems zwangsläufig auch die Frage nach der zukünftigen Gestaltung.⁵⁵

Die Analyse der strategischen Ausgangslage dient als strategische Inventur zur Feststellung des Ist-Zustandes der Unternehmung⁵⁶:

- Externe Betrachtung: Risiken und Chancen
- Interne Betrachtung: Stärken und Schwächen

Mit einer Analyse der Ausgangssituation, im Rahmen einer Unternehmensanalyse und einer Umweltanalyse, sollen Veränderungen im unternehmensinternen Bereich und externen Umfeld, ihre Deutung und geplante Reaktion darauf, erkannt und festgehalten werden.

Die Konzeptionsphase - Strategiekonzeption

Gegenstand der Phase ist die Entwicklung von unterschiedlichen strategischen Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Produkt-, Markt- und Ressourcenpositionierungen auf Basis eines gleichbleibenden und eines veränderten Portfolios. Ziel ist die Erarbeitung von Strategien, die prinzipiell geeignet sind, die strategischen Ziele zu erfüllen und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen bzw. diese verteidigen.⁵⁷

Bei der Suche nach Alternativen ist es wichtig, eine breite Sichtweise auf die Problematik zu wahren und ein Denken in vorgegebenen Mustern zu vermeiden.⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Alter (2011), S. 24ff.

⁵⁶ Vgl. ebenda.

⁵⁷ Vgl. ebenda.

⁵⁸ Vgl. Alter (2011), S. 197.

Strategiebewertung

Das Ergebnis der Konzeptionsphase sind einige geeignete Strategiealternativen auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene. Aus der Fülle denkbarer Alternativen werden somit einige wenige Ideen als alternative Grundstrategien konkret ausgestaltet.

In einem ersten Schritt werden die alternativen Strategien verschiedenen Plausibilitäts- und Machbarkeits- „Tests“ unterzogen, im zweiten Schritt erfolgt die Gewichtung von Bewertungskriterien, um alternative Strategien vergleichbar zu machen. Die Bewertung der verschiedenen alternativen Strategien hat das Ziel, die Entscheidungsvoraussetzungen für den nächsten Schritt – die Auswahl der geeigneten Strategie – zu schaffen.⁵⁹

Auswahl der geeigneten Strategie

Gegenstand der Phase ist die Abstimmung der einzelnen Strategien der strategischen Geschäftsfelder mit der Gesamtstrategie, unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Konkurrenzsituationen und ihrer gegebenen strategischen Positionierungen zum Aufbau bestimmter gewünschter Erfolgspotentiale.

⁵⁹ Vgl. Alter (2011), S. 24ff.

2.3.1 Die Analysephase

2.3.1.1 Externe Risiken und Chancen

I) Analyse des Unternehmensumfeldes

Für die Unternehmung als ein offenes, mit der Umwelt in Austauschbeziehungen stehendes System, ist das rechtzeitige laufende Erkennen der Umweltprozesse essentiell. Deshalb müssen die Erkenntnisse systematisch in den Planungs- und Steuerungsprozess einbezogen werden, um auf Dauer erfolgreich zu bestehen.

Die Ermittlung dieser unternehmensrelevanten Umweltfaktoren schließt auch eine Prognose über die Entwicklungen dieser externen Faktoren mit ein (Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Investitionsgütermarkt, Finanzmarkt, gesetzliche Bestimmungen).

a) Analyse des globalen Umfeldes

Ein bekanntes Verfahren ist die PESTEL⁶⁰ Methode. Der Name des Konzeptes ergibt sich aus den Anfangsbuchstaben der Analysefelder: **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnical, **E**nvironmental und **L**egal. In der folgenden Abbildung sind denkbare Themenstellungen für eine PESTEL Analyse aufgeführt.

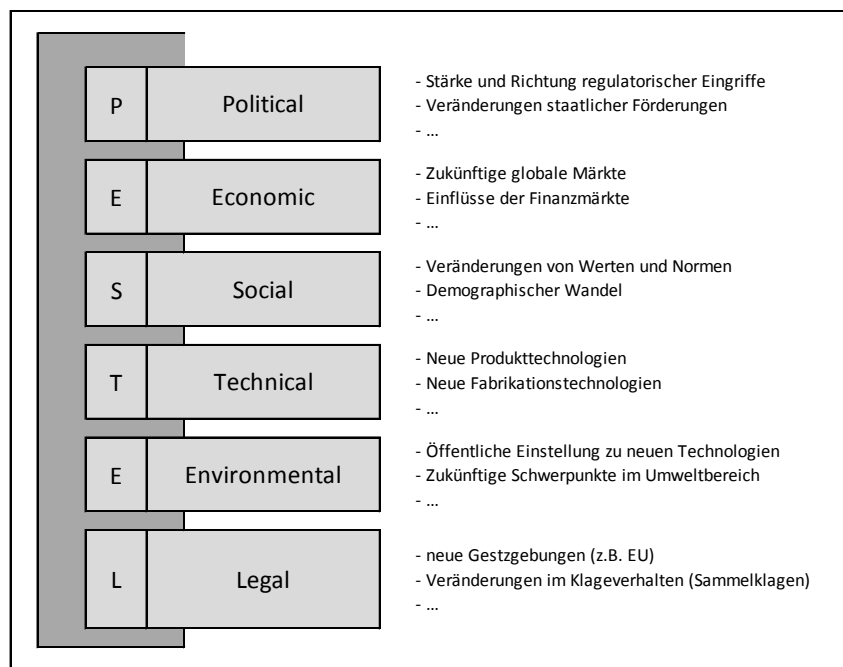


Abbildung 6: Analysefelder und –Beispiele nach der PESTEL Methode (Quelle: Alter (2011), S. 86)

⁶⁰ Vgl. z. B. Pillkahn (2007), S. 86ff.

b) Stake Holder Analyse

Wie schon erwähnt steht ein Unternehmen nicht isoliert im Wirtschaftsfeld, sondern ist in ständiger Interaktion mit den verschiedensten Interessensgruppen, den sogenannten Stake Holdern. Es handelt sich dabei um Personen oder Personengruppen, die vom Unternehmen direkt oder indirekt betroffen sind oder ein berechtigtes Interesse am Unternehmen und seinen Tätigkeiten haben.⁶¹

Die Berücksichtigung der Motive und Ziele der am Unternehmen Beteiligten oder Betroffenen stellen eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg dar. Erst wenn Transparenz über die Erwartungen besteht, kann eine strategische Aussage zu ihrer Bedeutung getroffen werden. Alle aus dem Unternehmensumfeld identifizierten Stake Holder müssen hinsichtlich ihrer Betroffenheit, ihrer berechtigten Interessen, ihres Machteinflusses und hinsichtlich des zu erwartenden Konfliktpotentials bewertet werden.⁶²

Prozess der Stake Holder Analyse⁶³

1. Liste der Stake Holder: Breit angelegte Betrachtung unterschiedlichster Gruppen, die aktuell oder in Zukunft das Unternehmen beeinflussen.
2. Interessen der Stake Holder: Die jeweiligen Erwartungen in aktueller und zukünftiger Hinsicht mit Deskriptoren beschreiben.
3. Relevanz für Strategie: Mittels einer Matrix die Relevanz in Hinblick auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Einflussstärke auf das Unternehmen einordnen.

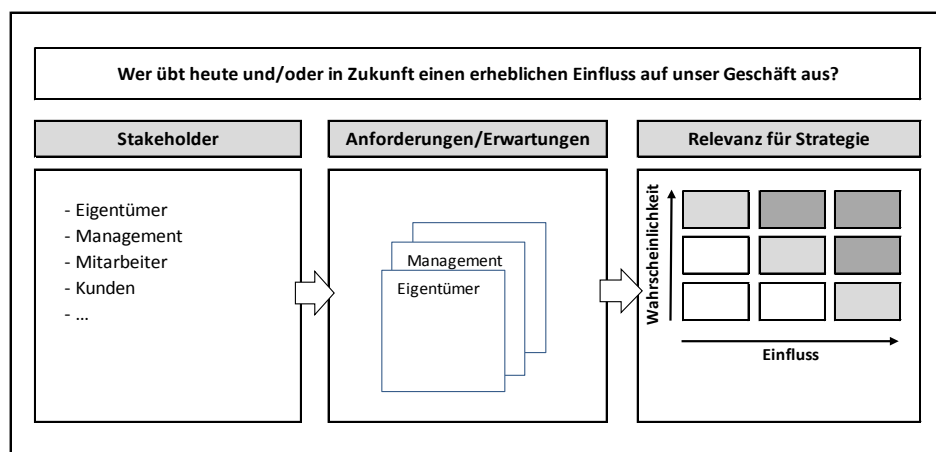


Abbildung 7: Prinzip der Stake Holder Analyse (Quelle: Mussnig/Mödritscher/Oberchristl (2007), S. 550; modifiziert)

⁶¹ Vgl. Rössler/Mählich/Voigtmann (2008), S. 31ff.

⁶² Vgl. Alter (2011), S. 91f.

⁶³ Vgl. Alter (2011), S. 93f.

c) Analyse des Marktes

Gegenstand der Marktanalyse ist es, Aussagen über dessen aktuelle und zukünftige Größe, Zusammensetzung und Anforderungen zu erlangen.⁶⁴

Beurteilung der Marktmöglichkeiten⁶⁵

Der Gesamtmarkt als Potential ist die Summe aller Kunden, die ein prinzipielles Interesse am Produkt haben. Er bildet als Potenzial die Obermenge von 100%.

Der Gesamtmarkt als Nachfrage entspricht dem Volumen, das von den Kundengruppen tatsächlich gekauft, bzw. künftig gekauft wird.

Der zugängliche Markt ist jener Teil des Marktes, der vom Unternehmen adressierbar ist (z. B. nationale Zugangsbeschränkungen).

Der bearbeitete Markt ist der Teil des zugänglichen Marktes, der bearbeitet wird.

Beurteilung der Marktanteilssituation

Der Marktanteil des Unternehmens ergibt sich aus dem Verhältnis vom Umsatz des Unternehmens zur Marktgröße. In der Regel wird der Gesamtmarkt der Nachfrage als Marktgröße herangezogen. Der bearbeitete Markt ist nicht geeignet, da er bei kleinen Märkten einen hohen Marktanteil auswirft. Der zugängliche Markt ist auch nur schwer objektivierbar, da unzugänglich oft in der Praxis eine Umschreibung für einen kostspieligen Markteintritt ist. Aus strategischer Sicht ist ein bewusst breiter Blickwinkel erfolgreich.⁶⁶

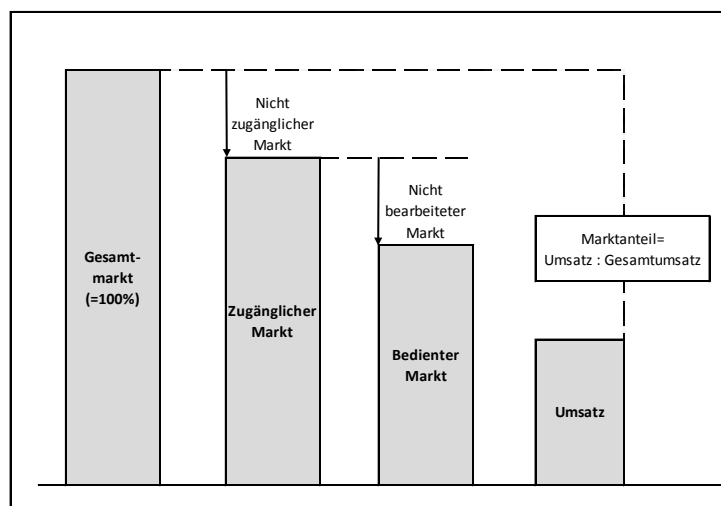


Abbildung 8: Gesamtmarkt, Teilmärkte und Marktanteil (Quelle: Alter (2011), S. 110)

⁶⁴ Vgl. Alter (2011), S. 108.

⁶⁵ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 236ff.

⁶⁶ Vgl. Alter (2011), S. 111.

Erkennen von Marktsegmentierungsmöglichkeiten

Der zuvor beschriebene breite Blick auf den Markt muss stufenweise und systematisch durch die Marktsegmentierung eingeengt werden. Der Gesamtmarkt wird in Gruppen aufgeteilt. Diese Marktsegmentierung soll grundsätzliche strategische Antworten darauf geben, auf welche Marktsegmente die Ressourcen konzentriert werden sollen.⁶⁷

Der Prozess des Segmentierens besteht aus folgenden Schritten⁶⁸:

- Vorsegmentieren auf Basis von strategischen Zielvorgaben
- Festlegen von Segmentierungskriterien
- Erstellen von Marktsegmentprofilen
- Beurteilen der Segment-Attraktivität
- Auswahl von Zielsegmenten
- Bestimmung der Ziele für die Segmente
- Entwicklung von Segmentstrategien

⁶⁷ Vgl. Alter (2011), S. 111.

⁶⁸ Vgl. Kotler (2007), S. 456ff.

d) Branchenstrukturanalyse

Das Five-Forces Modell nach Porter

Die Kernaussage des Modells ist, dass der Unternehmenserfolg wesentlich von der Branchenattraktivität abhängt. Es wird die Frage beantwortet, welche Determinanten des Wettbewerbs für das Gewinnpotential einer Branche ausschlaggebend sind. Diese Branchenattraktivität wird nach Porter von fünf grundlegenden Wettbewerbskräften bestimmt, den „Five-Forces“.⁶⁹

Dabei handelt es sich im Wesentlichen um:

- Bedrohung durch neue Wettbewerber
- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern
- Druck durch Substitutionsprodukte
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Verhandlungsmacht der Abnehmer

Je stärker die Summe dieser Wettbewerbskräfte ist, desto geringer ist das Gewinnpotential der Branche.

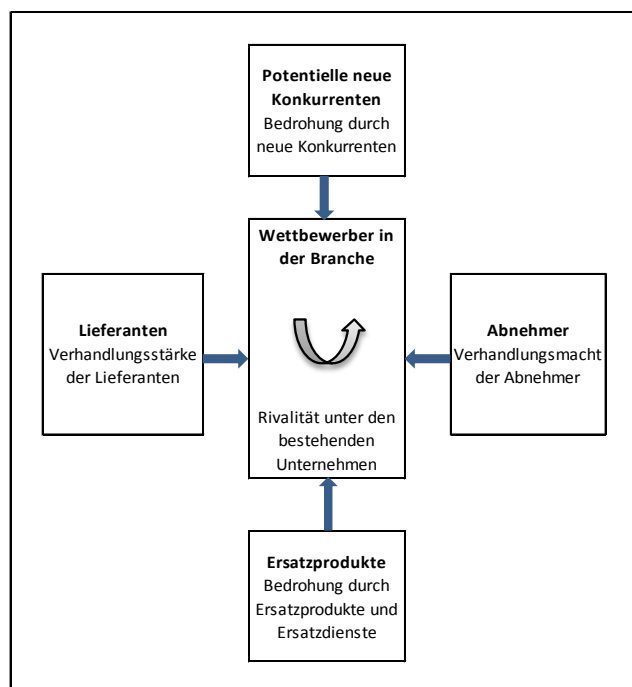


Abbildung 9: Five-Forces nach Porter (Quelle: Porter (2008), S. 80; modifiziert)

⁶⁹ Vgl. Porter (2008), S. 35ff.

e) Kundenanalyse

Kundenanalysen erfolgen auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten. Alle Analysen und Prognosen gehen von bereits segmentierten Märkten aus.

Diese Kundenanalysen und Prognosen sind als Teil eines wertorientierten Kundenmanagements zu sehen. Das umfasst die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse „(...) bei Selektion, Aufbau, Gestaltung und Erhaltung bzw. Beendigung der Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Kundengruppen auf Basis von deren Wertbeitrag zu den Anbieterzielen.“⁷⁰

Durch strategische Ausrichtung der Ressourcen soll ein möglichst hoher Wertbeitrag der Kunden erzielt werden und dadurch letztendlich auch eine Steigerung des Unternehmenswertes erreicht werden.⁷¹

Aus strategischer Sicht sind dabei folgende Fragestellungen interessant⁷²:

- Welchen Wertbeitrag die Kunden heute leisten
- Welches Zukunftspotential für den Wertbeitrag besteht
- Welche noch nicht bedienten Kunden in den Märkten existieren

Die Literatur verweist auf eine Menge an Verfahren zur Durchführung von Kundenbewertungen. Grundsätzlich kann zwischen eindimensionalen Verfahren (nutzt ein einziges Merkmal zur Bewertung) und mehrdimensionalen Verfahren (nutzt eine Vielzahl von Merkmalen) unterschieden werden.⁷³

Eindimensionale Verfahren

Weit verbreitet ist die **ABC-Analyse**. Sie gruppiert Kunden auf Basis der Umsätze oder anderer Messgrößen. Dabei werden in absteigender Größe geordnet⁷⁴:

- Gruppe A: Kunden, die ca. 80% des Umsatzes bringen
- Gruppe B: Kunden, die die nächsten 15% des Umsatzes erbringen
- Gruppe C: Kunden, die die letzten 5% Umsatz einbringen

⁷⁰ Vgl. Helm/Günter (2006), S. 11.

⁷¹ Vgl. Helm/Günter (2006), S. 7.

⁷² Vgl. Alter (2011), S. 117.

⁷³ Vgl. Eggert (2006), S. 45ff; Helm/Günter (2006), S. 15ff.

⁷⁴ Vgl. Alter (2011), S. 117.

Mehrdimensionale Methoden

Die Literatur bietet wieder unterschiedliche Methoden zur Kundenanalyse an.

Kundenkubus

Ein Modell ist das Scoring Modell Kundenkubus, der drei Dimensionen betrachtet.⁷⁵

- Was der Kunde heute als Wertbeitrag liefert
- Welches zukünftige Erfolgspotential er hat
- Was der Kunde sonst noch zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt

Die Kunden werden dann im Kundenkubus⁷⁶ drei Dimensionen zugeordnet.

Scoring Model mit Portfolio

Ein praktisch leichter umzusetzender Weg ist ein kundenbezogenes Scoring Modell zu nutzen und die Informationen in ein Portfolio-Modell zu übertragen. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein mögliches Konzept. Die Portfolio-Zuordnung dient als Ansatz für spätere Strategieprozesse.⁷⁷

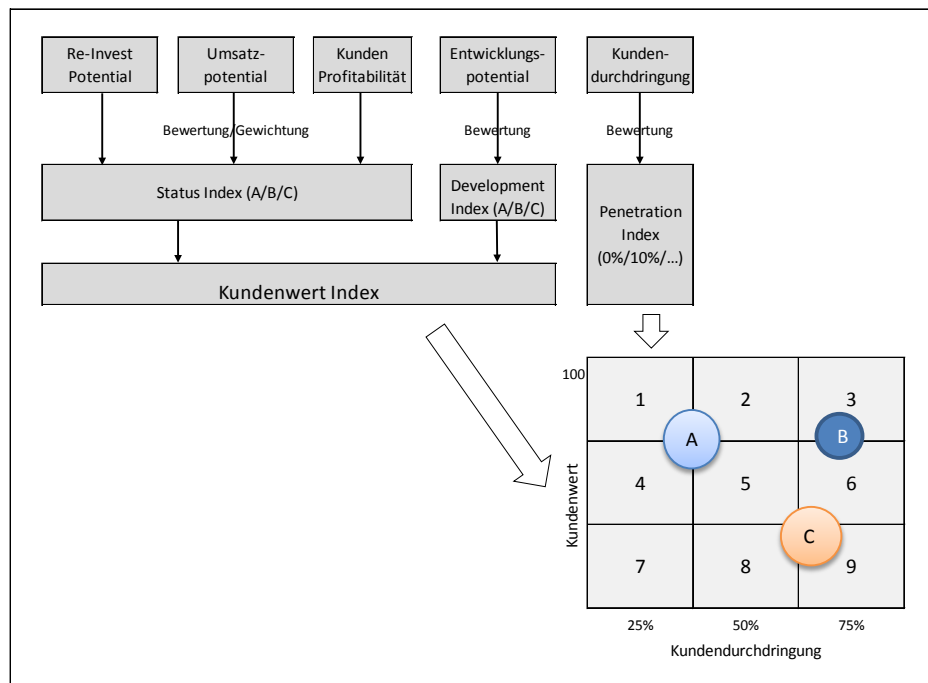


Abbildung 10: Konzept zur Kundenklassifizierung (Quelle: Alter (2011), S. 120)

⁷⁵ Vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 136.

⁷⁶ Vgl. dazu die Abbildung bei Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 140.

⁷⁷ Vgl. z. B. Hofbauer/Schöpfel (2010), S. 147ff.

f) Konkurrenzanalyse

Da eine Unternehmung ihren eigenen strategischen Wettbewerbsvorteil immer in Bezug zur Konkurrenz aufbauen und erhalten muss, ist die sorgfältige Analyse dieses Bereiches im Rahmen einer systematischen Konkurrenzanalyse von entscheidender Bedeutung. Die Erkenntnisse über die Mitbewerber werden genutzt, um die eigene Erfolgsbasis auszubauen bzw. abzusichern.⁷⁸

Ziel der Konkurrenzanalyse ist die Erstellung eines strategischen Wettbewerbsprofils der Konkurrenten, um die aktuelle Situation der Wettbewerber zu verstehen und ihr zukünftiges Verhalten zu antizipieren. Zusammengefasst sind die Antworten auf folgende Fragen interessant⁷⁹:

- Wer die wichtigsten Konkurrenten, gegenwärtigen Wettbewerber und potentiell neue Konkurrenten sind, die bisher nicht in der Branche tätig waren
- Welche Strategien die Konkurrenten heute mit welchem Erfolg verfolgen
- Über welche relativen Stärken und Schwächen die wichtigsten Konkurrenten verfügen
- Welche Schwächen die Konkurrenten verwundbar machen
- Welche Auswirkungen die Strategien der Konkurrenten auf den Markt haben

Mögliche Ablaufschritte sind:

- Beschreibung der bestehenden Strategien der wichtigsten Konkurrenten
- Beschreibung der wichtigsten Ressourcen (F&E, Führungspotential usw.), die den Hauptkonkurrenten in der Vergangenheit zur Verfügung standen
- Prognose der wichtigsten Ressourcen, die die Hauptkonkurrenten in Zukunft für die Erreichung der strategischen Ziele einsetzen werden
- Ermittlung ihrer voraussichtlichen Strategien
- Formulierung von Annahmen über Beweggründe und Selbsteinschätzung der Hauptkonkurrenten

⁷⁸ Vgl. Alter (2010), S. 122ff.

⁷⁹ Vgl. Alter (2011), S. 122.

2.3.1.2 Interne Stärken und Schwächen

Die Unternehmensanalyse

Das Erkennen der eigenen Stärken, auf die neue Strategien aufbauen können, bzw. das Erkennen der eigenen Schwächen, die im Rahmen der neuen Strategie zu vermeiden sind, erfolgt in der Unternehmensanalyse. Sie beinhaltet auch eine Beurteilung der heutigen Situation hinsichtlich der rentabilitätsbestimmenden Faktoren. Letztendlich hilft sie mit, strategische Erfolgspotentiale zu erkennen.⁸⁰

Die strategische Unternehmensanalyse erfolgt in drei Dimensionen:

- Analyse der strategischen Grundposition
- Analyse der Wertschöpfungskette und Kostenstruktur
- Analyse der strategischen Geschäftsfelder

a) Analyse der strategischen Grundposition

Die Potentialanalyse (Steuerungsgröße ist das Erfolgspotential)

Gemäß Gälweiler ist das Ziel der strategischen Planung die Erhaltung und Schaffung von Erfolgspotentialen als Vorsteuergröße der operativen Größen Gewinn und Liquidität. Erst das Erkennen und die Nutzung der vorhandenen Unternehmenspotentiale ermöglicht eine Strategie der Konzentration auf die Stärken der Unternehmung. Die Potentialanalyse (Fähigkeits- und Ressourcen-Analyse, Potentialprofil) bestimmt die relative Wettbewerbsposition zum stärksten Konkurrenten und ermöglicht so die Überprüfung der Erfolgschancen einer geplanten Strategie. Die gegebene Position (Ressourcen/ Stärken/ Schwächen) ist daraufhin zu überprüfen, ob das Leistungsvermögen der Unternehmung überhaupt die notwendigen Voraussetzungen für die geplante Geschäftsfeldstrategie bietet.⁸¹

⁸⁰ Vgl. Eschenbach (1996), S. 246.

⁸¹ Vgl. Eschenbach (1996), S. 248; sowie Hungenberg (2011), S. 147ff.

Eine umfassende Potentialanalyse besteht aus drei Teilschritten:

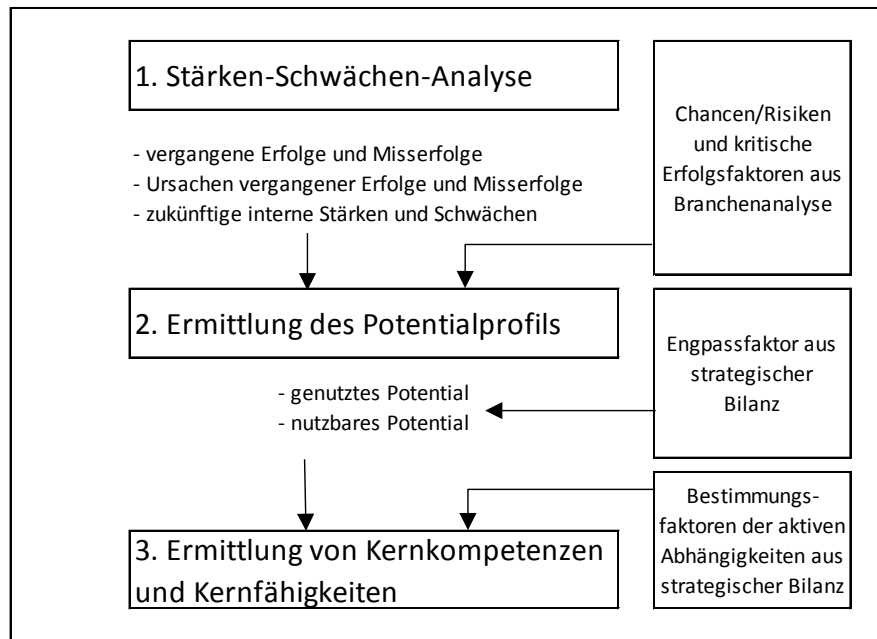


Abbildung 11: Teilschritte der Potentialanalyse (Quelle: Eschenbach (1996), S. 251)

Die Stärken-Schwächen-Analyse

Die Stärken-Schwächen Analyse dient als Ausgangspunkt. Aus der Stärken-Schwächen-Analyse kann im Ergebnis ein Potentialprofil abgeleitet werden. Eschenbach schlägt folgende Vorgehensweise vor⁸²:

- Sammeln von Schlüsselfaktoren (kritische Erfolgsfaktoren, strategische Determinanten, Schlüsselfähigkeiten, die als „objektive“ Fassung neben die „subjektive“ Stärken-Schwächen-Analyse treten sollen)
- Erarbeiten der wichtigsten Stärken bzw. Chancen und Schwächen bzw. Risiken
- Überprüfung der Schlüsselfaktoren des eigenen Unternehmens auf ihre Stärken in Relation zum stärksten Mitbewerber (=genutztes Potential)
- Simulation der Gegenüberstellung unter der Prämisse unbegrenzter Ressourcen (= noch nutzbares Potential)

⁸² Vgl. Eschenbach (1996), S. 251f.

Das Potentialprofil

Das Potentialprofil dient als Grundlage zur Bestimmung der Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen des Unternehmens. Die Kernfähigkeiten sind die zentralen Fähigkeitspotentiale des Unternehmens, die hauptsächlich für den Erfolg des Unternehmens sind. Kernfähigkeiten müssen folgende Bedingungen erfüllen⁸³:

- Signifikanter Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen
- Unternehmensspezifisch
- Nur schwer vom Wettbewerber imitierbar (Einzigartigkeit)
- Nur schwer substituierbar

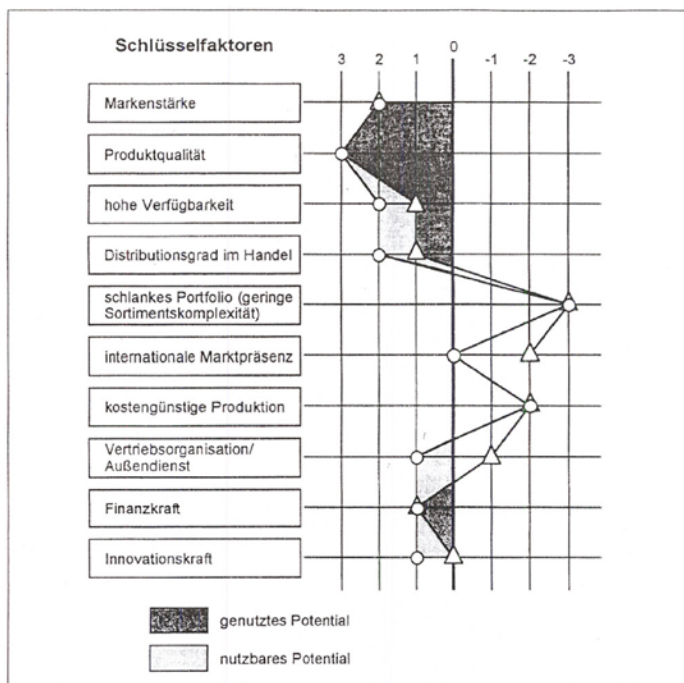


Abbildung 12: Potentialprofil im Vergleich zum besten Mitbewerber (Quelle: Eschenbach (1996), S. 248)

Die strategische Bilanz (Steuerungsgröße Abhängigkeiten)

Bei diesem Verfahren werden aktive Abhängigkeiten (Stake Holder ist vom Unternehmen abhängig) und passive Abhängigkeiten (Unternehmen ist vom Stake Holder abhängig) untersucht. Abhängigkeiten sind deshalb wichtig, weil sie den langfristigen Gestaltungsspielraum des Unternehmens begrenzen. Die bewusste Gestaltung der Abhängigkeiten des Unternehmens zu seinen Stake Holdern er-

⁸³ Vgl. Alter (2011), S. 149f.

möglichst Manipulationsstrategien. Für die Strategiekonzeption bedeutet das zu versuchen, die existenzbedrohenden Abhängigkeiten zu beseitigen.

Anspruchsgruppe	aktive Abhängigkeit (Abhängigkeit der Stakeholder vom Unternehmen)	passive Abhängigkeit (Abhängigkeit des Unternehmens von den Stakeholdern)
Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> – überdurchschnittliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals – einzige Einkommensquelle für den Kapitalgeber (Familienbetrieb) – erstklassige Bonität 	<ul style="list-style-type: none"> – hoher Außenfinanzierungsbedarf – ausgeschöpfte Kreditlinien
Arbeitskraftgeber	<ul style="list-style-type: none"> – hohes Lohn- und Gehaltsniveau – attraktives Arbeitsumfeld (Betriebsklima etc.) – gute Entwicklungs- und Karriere-möglichkeiten – positives Unternehmensimage 	<ul style="list-style-type: none"> – starke Unternehmensexpansion (hoher zusätzlicher Personalbedarf) – wenige Know-how-Träger im Unternehmen – fehlende Personalentwicklung und Nachfolgeplanung – keine Stellvertretungsregelung – angespannter Arbeitsmarkt
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> – geringe Anzahl von Anbietern (monopolähnliche Situation) – geringe Substitutionsmöglichkeiten – attraktives Leistungsangebot – Markenprofilierung – Konzentration auf maßgeschneiderte Problemlösungen („Wir lösen das Kundenproblem besser als die Mitbewerber“) – starke Verkettung des Leistungserstellungsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> – wenige Hauptkunden (im Extremfall nur ein Abnehmer) – kein direkter Kontakt zu den Endkunden (Einschaltung von Absatzmittlern) – besonders imagefördernde Kunden – „lead-user“ (technologisch führende Kunden)
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> – Hauptkunde des Lieferanten – „Imagekunde“ für den Lieferanten – „lead-user“ aus Sicht des Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> – hohe Lieferantenkonzentration – Know-how-Lieferanten – starke Verkettung des Leistungserstellungsprozesses (Systemlieferanten, fertigungssynchrone Anlieferung)
öffentliche Hand	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherung der Arbeitsplätze – Erhaltung der Wertschöpfung – Steuerleistung – Förderung und Unterstützung kultureller, sportlicher und sozialer Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> – Zurverfügungstellung der notwendigen Infrastruktur (Verkehrswege, Energie, Telekommunikation ...) – gesetzliche Rahmenbedingungen (Steuersystem etc.) – Betriebsanlagengenehmigung – internationaler Marktzugang (EU-Mitgliedschaft, Freihandelsabkommen) – Qualität der öffentlichen Schulen und Universitäten

Abbildung 13: Strategische Bilanz (Quelle: Eschenbach (1996), S. 253)

b) Analyse der Wertschöpfungskette und Kostenstruktur

Ein mögliches Verfahren zur Analyse der Wertschöpfungskette ist die Profit-Pool-Analyse. Dabei soll ein Unternehmen das Verständnis darüber gewinnen, welche Gewinne in welchen Teilen der Wertschöpfungskette einer Branche vorliegen.⁸⁴ Aus der Profit-Pool-Analyse lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten⁸⁵:

- Bestehen Lücken zur Branchenprofitabilität?
- Identifikation der profitabelsten Segmente
- Welche Richtung soll eine Expansion entlang der Wertschöpfungskette aus Sicht der Profitabilität nehmen?
- Bereiche aus denen sich ein Unternehmen zurückziehen soll?

⁸⁴ Vgl. Gadiesh/Gilbert (1998), S. 140.

⁸⁵ Vgl. Alter (2011), S. 135.

Dabei sind prinzipiell folgende Schritte zu vollziehen⁸⁶:

- Definition des betreffenden Marktes
- Identifikation der Unternehmensteile je Wertschöpfungskette
- Ermittlung von Umsätzen und Gewinnen
- Ableitung von Gesamtwert und Verteilung

c) Analyse der strategischen Geschäftsfelder:

Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist eine Produkt-Markt-Kombination, für die eine eigenständige, abgrenzbare Strategie entwickelt werden kann. Jedes strategische Geschäftsfeld weist Homogenität bezüglich der internen Erfolgsfaktoren und der Wettbewerbssituationen auf. Gegenüber anderen Geschäftsfeldern ist dagegen eine exakte Abgrenzung gegeben. Damit ist eine Aufspaltung des Unternehmens in kleinere Einheiten möglich.⁸⁷

Voraussetzungen für ein SGF⁸⁸

- Ein SGF muss auf eine eigenständige Marktaufgabe ausgerichtet sein, auf die Lösung eines spezifischen Kundenproblems (Unique Business Mission)
- Die Produktlinie oder das Produkt, das einem bestimmten SGF zugeordnet ist, muss bezüglich der Preise, der Substituierbarkeit, der Ausgestaltung (Qualität, Design) und der Wirkung (Image) von Einstellungen anderer Produkte weitgehend unabhängig sein
- Dem Produkt das in ein SGF aufgenommen wurde, muss ein einheitlicher Kreis von Konkurrenten zugeordnet werden können

Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt werden, kann festgestellt werden, ob ein SGF Erfolgspotential besitzt und welche Strategien zu formulieren sind.

⁸⁶ Vgl. Alter (2011), S. 135f.

⁸⁷ Vgl. Alter (2011), S. 27.

⁸⁸ Die erste Einteilung in strategische Geschäftsfelder wurde von McKinsey bei General Motors vollzogen.

Kritische Betrachtung der SGF

Bei der Bildung von SGF ist aber zu berücksichtigen, dass die Gefahr besteht durch die Aufteilung den Blick für Synergieeffekte zu verlieren, bzw. dass die Primärorganisation durch die operativen SGF-Organisationen überlagert wird.

d) Erfahrungskurvenanalyse

Die Erfahrungskurve ist der aus einer empirischen Untersuchung der Boston Consulting Group⁸⁹ abgeleitete funktionale Zusammenhang zwischen der kumulierten Produktmenge und den Stückkosten. Die Kernaussage ist, dass mit der kumulierten Produktionsmenge kontinuierliche Produktivitätsfortschritte entstehen, die zu einer Reduktion der Stückkosten von 20 bis 30% führen.⁹⁰

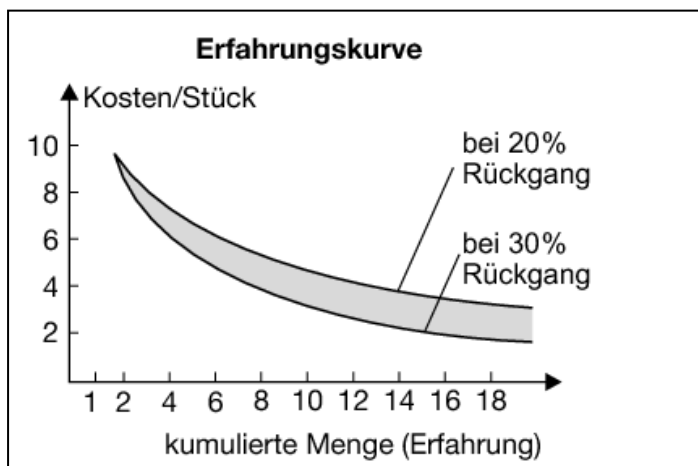


Abbildung 14: Lernkurve in linearer Darstellung (Quelle: Gälweiler (2005), S. 38)

Dies wird erklärt durch folgende Einflussfaktoren:

- Lernprozesse im Produktionsbereich
- Fixkostendegression bei Massenfertigung
- Langfristig: technischer Fortschritt, Rationalisierungen

Ein **Kritikpunkt** bei der Erfahrungskurve ist, dass ein monokausaler Zusammenhang zwischen kumulierter Menge und Preisentwicklung hergestellt wird.

⁸⁹ The Boston Consulting Group (BCG) ist eine der weltweit größten Unternehmensberatungen.

⁹⁰ Wurde erstmals 1925 im US-amerikanischen Flugzeugbau entdeckt.

e) Lebenszykluskonzept

Aufgrund von empirischen Beobachtungen wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Absatzentwicklung eines Produktes, weitgehend unabhängig vom Produkttyp, nach dem naturgesetzlichen Muster des Lebenszyklus abläuft.⁹¹

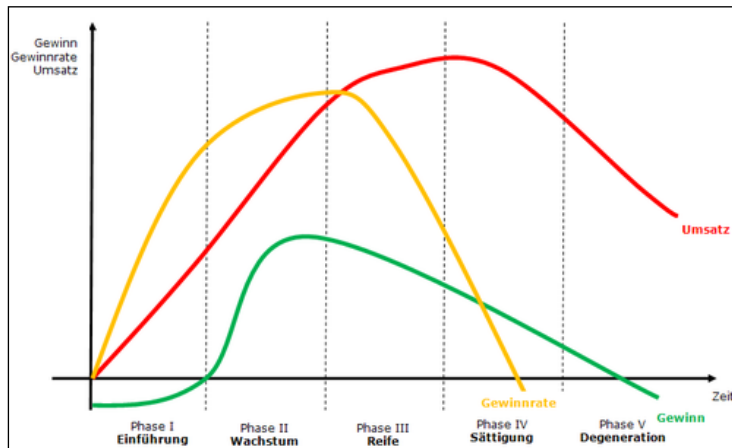


Abbildung 15: Produktlebenszyklus (Quelle: <http://at.images.search.yahoo.com/>)⁹²

Kritische Betrachtung des Lebenszykluskonzeptes

Als Kritik kann angebracht werden, dass in der Realität die Lebenszykluskurven im Unternehmen oft etwas anders aussehen. Manche Zyklen treten nie auf, andere werden mehrmals durchlaufen usw.

f) Portfolioanalyse

Ziel der Portfolioanalyse ist es, die Ressourcen des Unternehmens in solche Geschäftsfelder zu lenken, in denen die Marktaussichten günstig erscheinen, das Unternehmen relative Wettbewerbsvorteile nutzen kann und diese auch auf Dauer finanzieren kann.⁹³ Speziell in diversifizierten Unternehmen kommt der strategischen Portfolioanalyse eine wichtige Bedeutung zu.⁹⁴ Im Speziellen sind Aussagen zur Zusammensetzung und Verteilung der Geschäfte, Vorschläge für mögliche strategische Weiterentwicklungen der einzelnen SGF und Empfehlungen zu Prioritäten bei Investitionen einzelner SGF interessant.⁹⁵

⁹¹ Geht zurück auf Raymond Vernon (1966) und Hirsch (1967), Produktlebenszyklus nach Vernon.

⁹² http://at.images.search.yahoo.com/search/images?_adv_prop=image&fr=sfp&va=produktlebenszyklus+grafik, (Zugriff am 30.03.2012).

⁹³ Vgl. Gälweiler (2005), S. 79.

⁹⁴ Vgl. Gälweiler (2005), S. 80.

⁹⁵ Vgl. Alter (2011), S. 166.

Die BCG-Portfolio-Matrix⁹⁶

Im Hinblick auf strategische Geschäftsfelder ist die Portfolioanalyse die Kombination einer externen Dimension mit einer internen Dimension.

Die externe Dimension ist vom Unternehmen nicht kontrollierbar. Hier wird auf einer Skala die Marktattraktivität gemessen, d. h. will das Unternehmen in diesem Markt aktiv sein oder nicht. Die Einschätzung der Marktattraktivität basiert dabei konzeptionell auf dem Lebenszyklus-Konzept.

Die interne Dimension ist vom Unternehmen selbst beeinflussbar. Hier wird auf einer Skala die Position im Verhältnis zur Konkurrenz dargestellt und auf Basis des relativen Marktanteils abgebildet. Für diese Stärke des Geschäftsfeldes liegt das Konzept der Lernkurve zugrunde.⁹⁷

In der BCG-Portfolio-Matrix werden aus der Kombination der zwei Dimensionen vier Felder gebildet.⁹⁸

Cash Cows

- Tragen in hohem Maß zur Bildung des derzeitigen operativen Cash-Flow bei
- Dieses Cash wird für die Entwicklung anderer Geschäftsfelder benötigt?
- Die Produkte werden „gemolken“
- Keine hohen Investitionen notwendig

Stars

- Ermöglichen das Unternehmenswachstum
- Sobald das Wachstum nachlässt werden sie zu Cash-Cows
- Das sind Geschäftsfelder, die in Zukunft zur Erwirtschaftung des Cash-Flow beitragen werden

Question Marks

- Weitere Entwicklung noch offen

⁹⁶ Die BCG-Portfolio-Matrix wurde Mitte der sechziger Jahre von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt und ist das bekannteste Produktportfolio.

⁹⁷ Vgl. Alter (2011), S. 166ff.

⁹⁸ Vgl. Alter (2011), S. 172.

- Haben erhebliches Wachstumspotential, aber für Stars ist ihr Marktanteil noch zu gering
- Beitrag zum Cash-Flow aufgrund der hohen Kosten gering

Dogs

- Markt wächst nicht mehr oder schrumpft sogar
- Starke Umsatzanteile möglich, aber schlechte Kostenposition, daraus folgt eine Verschlechterung des Cash-Flow

Die nachfolgende Abbildung stellt diese Zusammenhänge noch einmal dar.

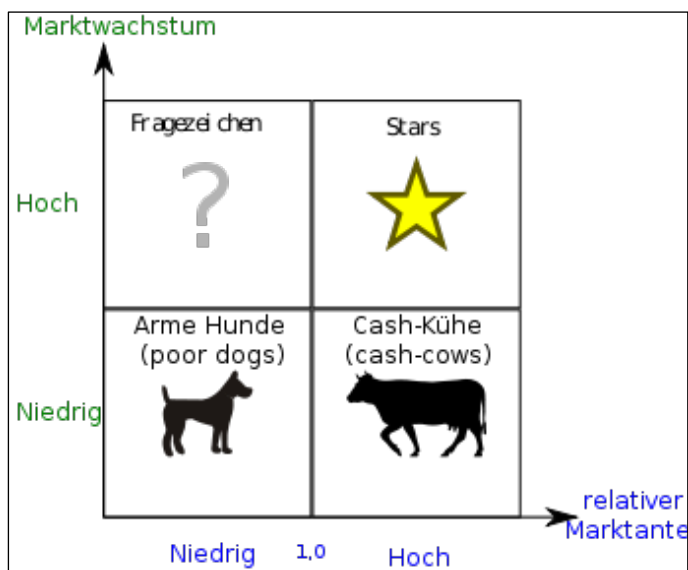


Abbildung 16: BCG-Portfolio-Matrix (Quelle: de.wikipedia.org, (Zugriff 28.03.2012))

Probleme des BCG Portfolio Ansatzes

Ein wesentliches Problem der BCG - Matrix stellt ihre zu starke Vereinfachung der Realität dar, da die Wettbewerbsposition und die Marktattraktivität alleine nicht ausreichen und sicher durch weitere Kriterien beschrieben werden müssen.

Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix nach McKinsey⁹⁹

Die genannten Probleme der BCG – Matrix können durch diesen Ansatz umgangen werden. Sie nutzt zur Beschreibung der Marktattraktivität und Wettbewerbs-

⁹⁹ Das McKinsey-Portfolio (auch *Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio* oder *Neun-Felder-Portfolio*) wurde von der Unternehmensberatung McKinsey in Zusammenarbeit mit General Electric entwickelt.

position eine Vielzahl von qualitativen und quantitativen Kriterien. Dabei handelt es sich um ein offenes System, das dem Unternehmen die subjektive Auswahl, der für ihre Situation maßgeblichen Variablen, ermöglicht.

Es erscheint praktikabel sich auf eine handhabbare Anzahl von Kriterien zu beschränken, die die Situation des Unternehmens und die Branche möglichst gut widerspiegeln. Die Kriterien der einzelnen Dimensionen werden dann mit Hilfe eines Punktebewertungssystems zu einem Index zusammengefasst, um weiterhin mit einer übersichtlichen, zweidimensionalen, Matrix arbeiten zu können. Gemäß dem Gesamtindex von Marktattraktivität und Wettbewerbsposition werden die SGF in eine Neun-Felder-Matrix eingeteilt.¹⁰⁰

Marktattraktivität			
Marktvolumen	Selektive Strategie	Investition/ Wachstum	Investition/ Wachstum
Marktwachstum	Abschöpfung/ Desinvestition	Selektive Strategie	Investition/ Wachstum
Konjunkturabhängigkeit	Abschöpfung/ Desinvestition	Abschöpfung/ Desinvestition	Selektive Strategie
Inflationsabhängigkeit			
Marktausdehnung			
...			

Wettbewerbsposition
Relativer Marktanteil
Relative Produktqualität
Relativer Technologievorsprung
Relative Mitarbeiterqualität
...

Abbildung 17: Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix (Quelle: Vollert (2006), S. 64)

2.3.2 Strategiekonzeption

2.3.2.1 Wahl der strategischen Grundposition

Wahl der strategischen Grundposition nach Porter

Nach Porter gibt es drei grundsätzliche strategische Ansätze zur Wahl der geeigneten Grundposition.¹⁰¹

¹⁰⁰ Vgl. Hofer/Schlendel (1984); Cravens (1982).

¹⁰¹ Ein von Michael E. Porter 1980 eingeführtes Konzept.

Die umfassende Kostenführerschaft

Ziel ist es, einen umfassenden Kostenvorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen. Dies kann z. B. durch große Produktionsanlagen erreicht werden, womit man die Fixkostendegressionen nützt. Ein konsequentes Ausnutzen von Kostensenkungspotentialen führt somit zur Optimierung der Wertkette.

Typisch für diese Strategie sind schlanke Kostenstrukturen (wenig Overhead) und große Produktionsmengen. Bei der Qualität wird danach getrachtet, zumindest die Basisanforderungen zu erfüllen. Zu vermeiden sind kostentreibende Produktvarianten, exklusive Aufmachungen der Produkte und groß angelegte Werbekampagnen. Voraussetzung dafür ist ein bestimmter Marktanteil des Unternehmens.

Differenzierung

Zielsetzung dieser Strategie ist es, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Damit soll ein zusätzlicher Wert geschaffen werden, für den der Kunde bereit ist, mehr zu zahlen.

Nach Mintzberg gibt es die vier Differenzierungsquellen Qualität, Design, Image und Service, die diesen zusätzlichen Kundenwert schaffen können. Die Kosten- seite ist bei dieser Strategie nicht das primäre strategische Ziel. Vielmehr ist eine wichtige Voraussetzung für die Differenzierung ein USP (Unique Selling Proposition, Einzigartigkeit) aus Sicht der Kunden.

Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)

Dabei konzentriert sich das Unternehmen auf die ganz speziellen Bedürfnisse eines Segments innerhalb der Branche. Diese Strategie bezieht sich immer nur auf einen Teilmarkt (bestimmte Kunden oder regionale Begrenzung). Diese Strategie kann auf Differenzierung oder Kostenführerschaft aufsetzen. Hier besteht vor allem auch für kleinere Unternehmen die Chance, Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Eine Kombination der drei strategischen Ansätze untereinander ist auch möglich.

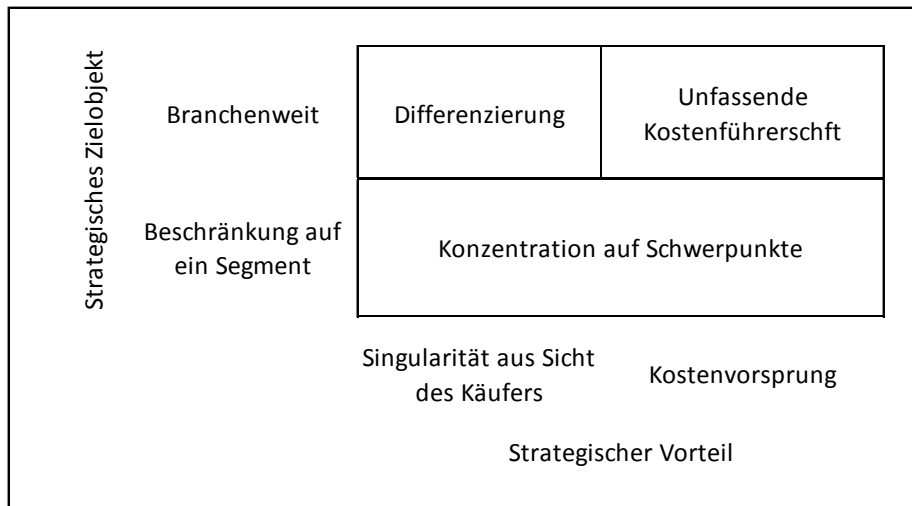


Abbildung 18: Die 3 Basisstrategietypen nach Porter (Quelle: Eschenbach (1996), S. 291)

Beurteilung der drei Strategien:

Als positiv zu sehen, ist die konsequente Konkurrenzorientierung dieses Ansatzes. Die Ansätze sind aber etwas einseitig und unflexibel. Die Kostenführerschaft ist eine reine Preis-Mengen-Strategie, die Differenzierung eine reine Präferenzstrategie und die Konzentrationsstrategie ein reines konzentriertes Marketing. Das Unternehmen ist gut beraten sich immer noch den Weg eines Strategiewechsels offenhalten, um durch den rechtzeitigen Wechsel von der einen zu einer anderen strategischen Ausrichtung, die Konkurrenten überholen zu können.

2.3.2.2 SWOT Matrix

Das SWOT-Verfahren zählt zu den etablierten Verfahren des strategischen Managements und läuft folgendermaßen ab¹⁰²:

- Analyse der vom Unternehmen beeinflussbaren Stärken (**S**trengths) und Schwächen (**W**eaknesses) des Unternehmens
- Analyse der durch die Unternehmensumwelt determinierten Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats), denen das Unternehmen ausgesetzt ist
- Strukturierte Entwicklung von Strategien daraus

Aus der Zusammenfassung der beiden Dimensionen Unternehmen und Umfeld ergeben sich vier Dimensionen mit strategischen Schlüsselfragen, wie in nachfolgender Abbildung dargestellt.

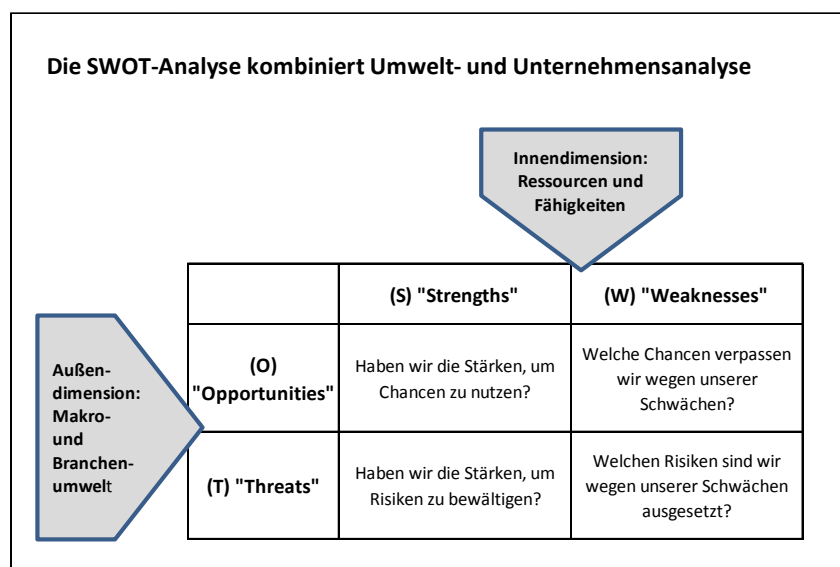


Abbildung 19: SWOT-Analyse (Quelle: Alter (2011), S. 189)

Aus der SWOT-Analyse lassen sich vier Arten von Strategien unterscheiden, die in folgender Abbildung zusammengefasst sind.¹⁰³ Diese vier Strategietypen sind als Suchrichtungen zu verstehen. Mit ihrer Hilfe sollen in der Phase der Alternativensuche erst die eigentlichen Vorschläge entwickelt werden.¹⁰⁴

¹⁰² Vgl. Alter (2011), S. 188.

¹⁰³ Vgl. Dillerup/Stoi (2011), S. 221ff.

¹⁰⁴ Vgl. Alter (2011), S. 193.

Vier generische Strategien aus der SWOT Analyse					
<div>Externe Faktoren</div> <div>Interne Faktoren</div>		Unternehmensorientierung			
		<div>1.</div> <div>2.</div> <div>3.</div> <div>4.</div> <div>...</div>	Auflistung der Stärken (S = Strengths)	<div>1.</div> <div>2.</div> <div>3.</div> <div>4.</div> <div>...</div>	Auflistung der Schwächen (W = Weaknesses)
Umweltorientierung	<div>1.</div> <div>2.</div> <div>3.</div> <div>4.</div> <div>...</div>	Auflistung der Chancen (O = Opportunities)	1) S-O-Strategien "Strategien, die Stärken einsetzen, um Chancen zu nützen"	2) W-O-Strategien "Strategien, die Schwächen ausgleichen, um Chancen nutzen zu können"	
	<div>1.</div> <div>2.</div> <div>3.</div> <div>4.</div> <div>...</div>	Auflistung der Risiken (T = Threats)	3) S-T-Strategien "Strategien, die mit Stärken den Risiken begegnen wollen"	4) W-T-Strategien "Strategien, die Schwächen angesichts der Risiken minimieren"	

Abbildung 20: Generische Strategien aus der SWOT Analyse (Quelle: Dillerrup/Stoi (2011), S. 223)

S-O-Strategien: Die Stärken des Unternehmens werden eingesetzt, um die identifizierten Marktchancen zu nutzen. Z. B. Strategien zur Übertragung von Kernkompetenzen auf neue Geschäftsfelder.¹⁰⁵

W-O-Strategien: Die Schwächen des Unternehmens sollen beseitigt werden, um die Marktchancen zu nutzen. Z. B. Strategien mit denen man stark wachsende Regionen erschließt, die bisher noch nicht bearbeitet wurden.¹⁰⁶

S-T-Strategien: Die Stärken sollen eingesetzt werden, um Bedrohungen aus dem Umfeld abzuwehren. Im Falle von Technologiedefiziten kann das Unternehmen z. B. seine Finanzstärke nutzen, um entsprechende Technologien zuzukaufen.¹⁰⁷

W-T-Strategien: Strategien in diesem Bereich haben Defensivcharakter. Sie zielen auf das Minimieren der Schwächen in Relation zu den Umfeld Bedrohungen (z. B. Suche nach einem Käufer für besonders bedrohte Geschäftseinheiten).¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. Alter (2011), S. 192.

¹⁰⁶ Vgl. ebenda.

¹⁰⁷ Vgl. ebenda.

¹⁰⁸ Vgl. ebenda

2.3.2.3 Wahl der Geschäftsfeldstrategie

Normstrategien der BCG-Matrix

Ausgehend von den beschriebenen vier Feldern der BCG-Portfolioanalyse wurden in der Literatur Normstrategien entwickelt, wie in folgender Abbildung dargestellt.¹⁰⁹

Normstrategien aus der Portfolio-Zuordnung			
Marktwachstumsrate (%)	Question Marks		Stars
	Strategie:	Ausbauen oder abstoßen	Strategie: Halten/ausbauen
	Gewinn:	Null oder negativ	Gewinn: Hoch
	Investition:	Sehr hoch oder desinvestieren	Investition: Hoch
	Netto-Cash-Flow:	Extrem negativ oder positiv	Netto-Cash-Flow: Null oder leicht negativ
	Arme Hunde		Cash Cows
	Strategie:	Astoßen	Strategie: Halten/ausbauen
	Gewinn:	Niedrig, null oder negativ	Gewinn: Hoch
	Investition:	desinvestieren	Investition: Hoch
	Netto-Cash-Flow:	Positiv	Netto-Cash-Flow: Null oder leicht negativ
(relativer) Marktanteil			

Abbildung 21: Normstrategien aus der BCG-Portfolio-Zuordnung (Quelle: Alter (2011), S. 173)

„**Stars**“ -> Strategie der Investition und des Wachstums

Diese Geschäftsfelder stellen die Zukunft des Unternehmens dar und sollen deshalb besonders gefördert werden. Die Empfehlung lautet hier zu investieren.

„**Cash Cows**“ -> Konsolidierungsstrategie

Hier tritt ein hoher positiver Cash Flow auf. Die Empfehlung ist eine „Erntestrategie“ zu verfolgen, da weitere Investitionen nicht zweckmäßig sind. Der Cash-Überschuss ist wichtig für die Investition in die Stars, also den Aufbau von zukünftigen Erfolgspotentialen.

¹⁰⁹ Vgl. Alter (2011), S. 172.

„Fragezeichen“ -> Offensiv- oder Defensivstrategie

In diesen Geschäftsfeldern ist die grundsätzliche Entscheidung in Richtung Wachstum oder Desinvestition zu treffen. Ein Verharren in der gegenwärtigen Situation führt meist zur weiteren Verschlechterung der Position. Welche der beiden Strategien weiterverfolgt wird, hängt von den Handlungsalternativen ab. Wenn es genügend Stars gibt, wird eher dort mehr investiert. Gibt es keine Stars ist es wahrscheinlicher, dass in Fragezeichen investiert wird.

„Arme Hunde“ -> Desinvestitionsstrategie

Für diese Geschäftsfelder lässt sich auf eine logische Empfehlung schließen: Verkaufen. Wird nicht verkauft, dann bleibt nur die Alternative der Schließung oder der kostenintensiven Restrukturierung. Dabei wird aber Liquidität und Managementkapazität gebunden, die besser in Zukunftsträger eingesetzt werden können.

Normstrategien nach der McKinsey Matrix

Entsprechend den neun Feldern der McKinsey-Portfolioanalyse wurden Normstrategien entwickelt, wie in folgender Abbildung dargestellt.

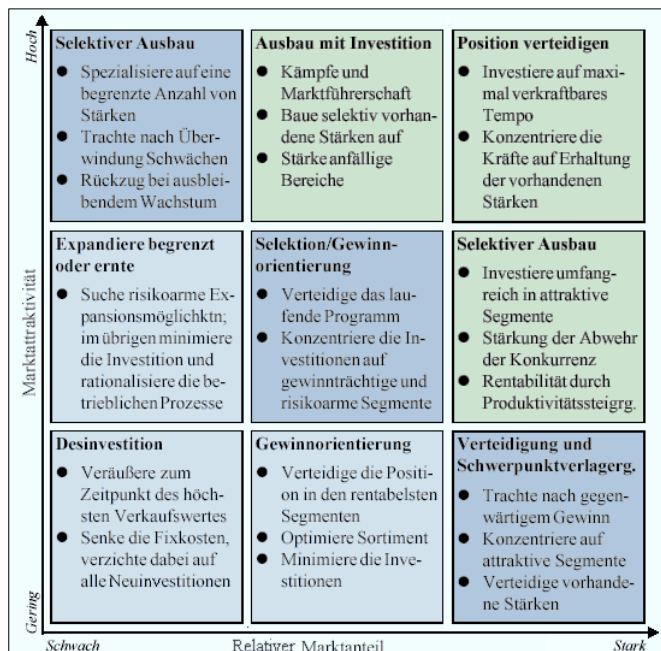


Abbildung 22: Normstrategien aus der McKinsey-Portfolio-Matrix (Quelle: de.wikipedia.org (Zugriff am 25.04.2012))

Das rechtzeitige erkennen, wann ein Geschäftsfeld zu verlassen ist, trägt erheblich zum Unternehmenserfolg bei. Die Portfolioanalyse kann hier den notwendigen Anstoß liefern. Das gilt auch für den Eintritt in neue Geschäftsfelder.¹¹⁰

2.3.2.4 Gestaltung der Wertschöpfungskette

Bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette¹¹¹ ergeben sich folgende grundsätzlichen Strategieoptionen:

- Integration (Eigenerstellung)
- Kooperation
- Zukauf (Outsourcing)

Integration (Eigenerstellung) erscheint ratsam für alle Wertschöpfungsstufen, in denen das Unternehmen über aktuelle oder potentielle Wettbewerbsvorteile verfügt.¹¹²

Kooperation erscheint sinnvoll für alle Wertaktivitäten, die erfolgskritisch sind und die vom Unternehmen wegen fehlender Ressourcen oder zu hohem Risiko nicht allein ausgeführt werden sollen bzw. solche, die über ein hohes Synergiepotential mit einem Kooperationspartner verfügen.¹¹³

Zukauf (Outsourcing) soll man für jene Wertschöpfungsstufen überlegen, die nicht erfolgskritisch sind und deren Auslagerung die Flexibilität des Unternehmens erhöht, ohne dass Abhängigkeiten aufgebaut werden.¹¹⁴

2.3.2.5 Strategische Allianzen

Strategische Allianzen bezeichnen eine mehr oder weniger enge Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen oder Unternehmen und festen freien Mit-

¹¹⁰ Vgl. Alter (2011), S. 174.

¹¹¹ Vgl. Porter (2010), S. 63ff.

¹¹² Vgl. Alter (2011), S. 152ff.

¹¹³ Vgl. ebenda.

¹¹⁴ Vgl. ebenda.

arbeiten. Im Rahmen von strategischen Allianzen werden Kundenaufträge dauerhaft gemeinschaftlich bearbeitet. Hauptziele sind die Kombination komplementärer Stärken und Ressourcen, möglichst flexibel auf die jeweiligen Kundenwünsche reagieren zu können und außerdem Komplettlösungen zu bieten. Sie sind ein Mittelweg zwischen unternehmerischem Alleingang und totalem Zusammenschluss.¹¹⁵

Merkmale:

- Das Kooperationsziel besteht in der Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zur Existenzsicherung, nicht im Erzielen kurzfristiger operativer Vorteile
- Die Partner bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbständig
- Allianzen verlangen das bewusste, freiwillige Eingehen von Abhängigkeiten, sie setzen deshalb Vertrauen zwischen den Partnern voraus
- Die Partner stehen außerhalb des Kooperationsfeldes häufig im Wettbewerb

Einzelziele bei Eingehen einer Allianz:

- Zeitvorteile durch Reduktion der „time into market“
- Know-how-Vorteile: wechselseitiges Lernen, dadurch Erschließung neuer technologischer Kompetenzen und Verbesserung der Prozessbeherrschung
- Kostenvorteile: Nutzung von Kosteneinsparungsvorteilen und Synergien
- Erschließung neuer Märkte mit Hilfe des neuen Partners
- Risikoverminderung: Reduktion des F&E-Risikos

2.3.3 Strategiebewertung

Allgemeines

Das Ergebnis der Konzeptionsphase sind einige geeignete Strategiealternativen auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene. Aus dieser Liste denkbarer Alternativen werden einige wenige Ideen als alternative Grundstrategien konkret weiter betrachtet. Diese alternativen Strategien werden einer Bewertung unterzogen, die das Ziel hat, die Entscheidungsvoraussetzungen für den nächsten Schritt – die Auswahl der geeigneten Strategie – zu schaffen.

¹¹⁵ Vgl. <http://www.manalex.de/d/strategische-allianz/strategische-allianz.php>, (Zugriff am 20.03.2012).

2.3.3.1 Bewertung der Strategien

Im ersten Schritt werden die alternativen Strategien verschiedenen Plausibilitäts- und Machbarkeits- „Tests“ unterzogen, um allfällige Ausschließungsgründe, elementare Zielunvereinbarkeiten oder faktische Unmöglichkeiten zu erfassen.¹¹⁶ Solche Kriterien können sein:

Formaler Test

- Sind die Annahmen (z. B. Marktentwicklung) realistisch?
- Wurde bei stark unsicherer Zukunftsentwicklung ausreichend mit verschiedenen Szenarien gearbeitet?
- Sind die Informationen ausreichend?

Konsistenztest

- Vereinbar mit dem Leitbild und den obersten Zielen des Unternehmens?
- Sind die Ziele konsistent mit der strategischen Stoßrichtung?
- Sind die Maßnahmen konsistent mit den Zielen?
- Sind die Abhängigkeiten zwischen den SGEs berücksichtigt?

Realisierbarkeitstest

- Sind die benötigten Ressourcen und Fähigkeiten vorhanden?
- Ist die erforderliche Management Verpflichtung zur Umsetzung vorhanden?
- Ist die strategische Stoßrichtung vereinbar mit den Marktgegebenheiten und der eigenen Wettbewerbsposition?
- Ist die Strategie am Markt durchsetzbar oder provoziert sie kurzfristig Reaktionen der Wettbewerber, die ihre Realisierbarkeit in Frage stellen?

Wettbewerbsvorteil

Ermöglicht die Strategie den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils?

¹¹⁶ Vgl. Alter (2011), S. 237ff.

2.3.3.2 Gewichtung der Bewertungskriterien

Im zweiten Schritt erfolgt die Quantifizierung (Gewichtung) der qualitativ ausgeprägten Bewertungskriterien. Damit soll ein „Score“ hergestellt werden, um die alternativen Strategien vergleichbar zu machen. Dazu stehen unterschiedliche Verfahren zur Verfügung.

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse (auch Punktbewertungsmodell oder Scoring-Modell) ist ein formalisiertes Verfahren zur Entscheidungsfindung einzelner Strategiealternativen. Die Erfüllungsgrade bei den ausgewählten Katalogkriterien werden geschätzt. Der Nutzwert je Zielkriterium und Alternative errechnet sich aus der Multiplikation von Gewichtungsfaktor und der Note (als „Güte“ der Zielerfüllung). Als Ergebnis erzielt man den Gesamt-Nutzwert je Alternative (Summe aller Zielkriterien je Alternative). Jene Alternative mit dem höchsten Gesamt-Nutzwert stellt die bestmögliche Strategie - gemäß Zielsetzung – dar.¹¹⁷

Vorteile

Das Verfahren gibt eine exakte Struktur vor. Bei der subjektiven Festlegung der Faktoren werden Denkprozesse und Diskussionen gefördert.

Nachteile

Da sowohl Erfüllungsgrad als auch Gewichtungsfaktor subjektiv festgelegt werden, besteht ein sehr großer subjektiver Bewertungsspielraum. Es besteht auch die Gefahr der „Pseudoexaktheit“, insbesondere wenn die subjektiven Bewertungen von Erfüllungsgrad und Gewichtungsfaktor „schlampig“ gemacht werden.

Computergestützte Bewertungen

Mit Hilfe einer computergestützten quantitativen Strategiebewertung lässt sich die Vorteilhaftigkeit verschiedener Strategiealternativen durchrechnen. Von Vorteil ist die Möglichkeit der Simulation von externen und internen Veränderungen sowie der Ermittlung ihrer Auswirkungen.

¹¹⁷ Vgl. Rohrschneider (2006), S. 134ff.

Expertensysteme

Expertensysteme gewinnen immer mehr an Bedeutung. „Computer Aided Consulting“ (CAC) ist ein modular aufgebautes „wissensbasiertes System“. Es kombiniert Beraterwissen (aus tausenden Beratungsprojekten) sowie Datenbankinformationen mit den unternehmensbezogenen Daten.

Weitere Instrumente der Bewertung und Gewichtung auf die hier nicht näher eingegangen wird sind:

- Discounted Cash Flow
- Dynamische Investitionsrechnung
- Economic Value Added
- PIMS
- Target Costing

2.3.4 Auswahl der geeigneten Strategie

Hierbei erfolgt die Festlegung der Gesamtstrategie auf der Ebene der Gesamtunternehmung. Die Abstimmung der einzelnen Strategien der Geschäftsfelder mit der Gesamtstrategie erfolgt unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Konkurrenzsituationen und ihrer gegebenen strategischen Positionierungen, zum Aufbau bestimmter gewünschter Erfolgspotentiale. Am Ende steht die Entscheidung für eine der Strategiealternativen oder ein Strategiebündel.

Die Entscheidungsfindung vollzieht sich dabei in mehreren Schritten. Die strategischen Entscheidungen konkretisieren sich in einem strategischen Gesamtplan mit der Zusammenfassung der Ziele, Vorgehensweisen, Ressourcen und erwarteten Wirkungen auf die Ziele.¹¹⁸ Nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft einen möglichen Entscheidungsprozess in fünf Schritten.

¹¹⁸ Vgl. Alter (2011), S. 293ff.

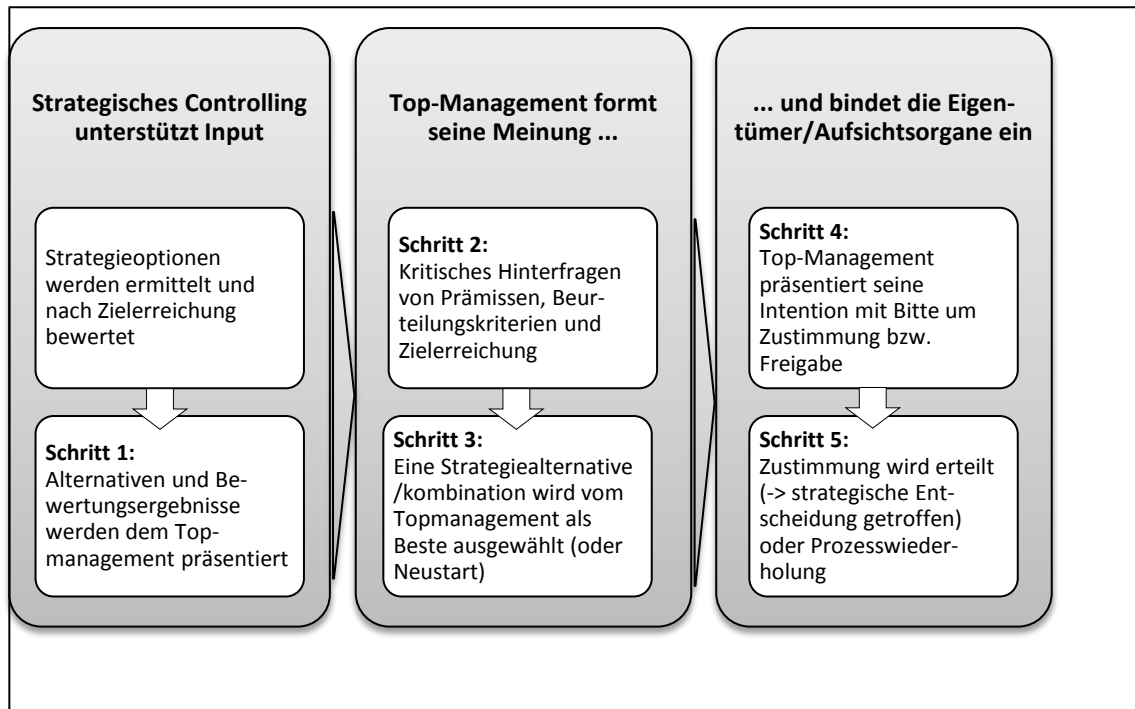


Abbildung 23: Schritte der Entscheidungsfindung (Quelle: Alter (2011), S. 294)

2.3.5 Zusammenfassung der theoretischen Betrachtungen

Im vorangegangenen Kapitel wurden vorerst die relevanten Begriffe und Definitionen anhand von verschiedensten Literaturquellen diskutiert und erklärt. Dabei ging es im Wesentlichen um die Strategiedefinition und einige erweiterte Definitionen, die sich in der Literatur finden lassen. Es wurde auch einer kritischen Betrachtung Rechnung getragen.

Danach wurde auf das strategische Management und die Unternehmensführung als Prozess eingegangen. Anhand des St. Galler Managementmodells und des Ansatzes nach Gälweiler mit seinen Steuerungsgrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgsfaktoren wurde im Speziellen auf strategische Betrachtungsweisen der Unternehmensführung verwiesen.

Nachfolgend wurde eine Einordnung des strategischen Controllings in das strategische Unternehmensmanagement vorgenommen.

Im strategischen Planungsprozess mit seinen vier Phasen Analyse, Konzeption, Bewertung und Auswahl der Strategien wurden die verschiedenen Werkzeuge und theoretischen Ansätze aus der Literatur vorgestellt und einer kritischen Würdigung unterzogen. Dabei wurden sowohl die Werkzeuge für die Umfeld- und Unternehmensanalyse vorgestellt, als auch Methoden zur Konzeption der strategischen Grundposition, der Geschäftsfeldstrategien und der Gestaltung der Wertschöpfungskette.

Anschließend wurden Vorgehensweisen zur Bewertung und Auswahl von Strategien und Alternativen behandelt.

Eine Auswahl dieser Erkenntnisse, Werkzeuge und Methoden soll nun nachfolgend im praktischen Teil der Arbeit am konkreten Beispiel des Kompetenzzenters für Gebäudetechnik angewandt werden.

3. Praktische Umsetzung im Kompetenzcenter

3.1 Strategische Inventur des Unternehmens

Im folgenden Kapitel wird die strategische Ausgangslage zur Feststellung des Ist-Zustandes des Unternehmens analysiert. Mit dieser Analyse sollen Gegebenheiten im unternehmensinternen Bereich und im externen Umfeld erkannt und festgehalten werden.

3.1.1 Analyse des Unternehmensumfeldes

3.1.1.1 Analyse des globalen Umfeldes

PESTEL-Analyse

Die folgende Abbildung zeigt die von der Geschäftsleitung und dem Vertrieb als relevant angesehenen Einflüsse aus dem globalen Umfeld des gegenständlichen Unternehmens. Diese Einflüsse werden bei der Entwicklung der Strategien weiter betrachtet und berücksichtigt.

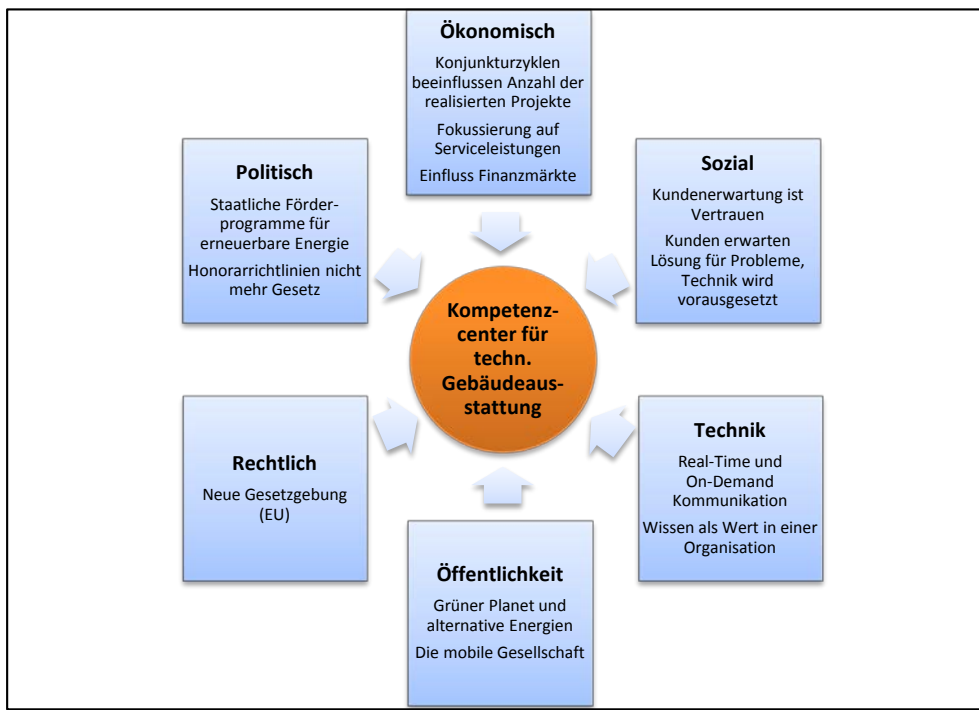


Abbildung 24: PESTEL Analyse

Stake Holder Analyse

Aus der Strukturierung des Unternehmensumfeldes lassen sich nachfolgende wichtige Stake Holder identifizieren. Die Liste zeigt auch die Motive der beteiligten bzw. betroffenen Personen, ihren Einfluss und eine Bewertung des Konfliktpotentials auf das Unternehmen.

Nr.	Stakeholder	Interessen	Konflikt-potential	Macht/Einfluss
1	Vorstand	Umsetzung der Unternehmensvision	gering	hoch
2	Geschäftsführung	Optimale Erfolgskennzahlen und jährliches Wachstum	mittel	hoch
3	Projektleiter	Einhaltung von Qualität, Termin und Kosten	gering	hoch
4	Teamleiter	Lieferung des bestmöglichen Produktes	hoch	gering
5	Mitarbeiter im technischen Büro	Sichere Anstellung, wenig Änderungen	mittel	gering
6	Backoffice MA	Viele Kundenkontakte und Anfragen	gering	gering
7	Bestehende Kunden	Beste Produkte zu niedrigsten Preisen	gering	hoch
8	Zukünftige Kunden	Beste Produkte zu niedrigsten Preisen	gering	hoch
9	Lieferanten	Einnahmen, Kundenbindung	gering	gering
10	Wettbewerb	Marktanteile	hoch	gering
11	Fachpresse	Interessante Berichterstattung	gering	gering
12	Kaufmännische Abteilung	Geringstmöglicher Aufwand im Rechnungs- und Mahnwesen	gering	gering
13	Externer Schulungsanbieter	Großes Schulungspaket	gering	gering
14	Personalabteilung	Qualifiziertes Personal	gering	gering
15	IT Abteilung	Optimale Aufbereitung der Daten, Automatisierung	gering	gering
16	QM Beauftragter	Einhaltung der Q-Politik und Q-Ziele	gering	hoch
17	Normungsinstitute	Bestmögliche Leitlinien erstellen	gering	hoch
18	Öffentlichkeit	Schutz der Umwelt	mittel	gering
19	Förderinstitute	Investition in zukunftssträchtige Leistungen	mittel	gering
20	Kapitalgeber	Return on Investment	gering	mittel

Abbildung 25: Liste der Stake Holder

Das nachfolgende Stake Holder Portfolio zeigt noch einmal visuell alle Personen in Bezug auf Konfliktpotential und Machtstellung innerhalb des Projektes. Die roten Bereiche sind kritisch und müssen auf jeden Fall mit Maßnahmen bedacht werden. Die blauen Bereiche sind jedenfalls zu beobachten und begleitend mit Maßnahmen zu bedenken.

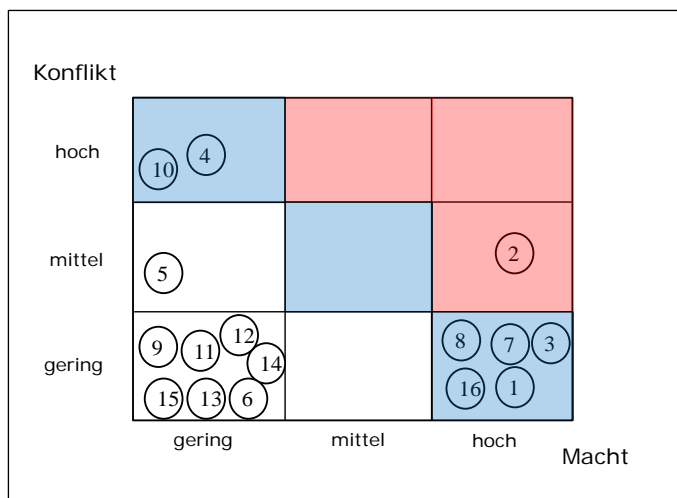


Abbildung 26: Stake Holder Portfolio

3.1.1.2 Analyse des Marktes

Der bearbeitete Markt

Allgemein betrachtet bearbeitet das Kompetenzzentrum den Markt für Planungen und Bauüberwachungen in der technischen Gebäudeausrüstung (Haustechnik, Elektrotechnik, Automation, Leittechnik, Konstruktion). Der Sektor Architektur und Bauplanung wird generell nicht bearbeitet. Es werden lediglich Bauvorgaben geplant, die für die Erstellung der technischen Ausrüstungen notwendig sind. Im Speziellen werden die Länder Österreich und Deutschland (nur Bayern) intensiv bearbeitet. Der Rest Deutschlands, die Schweiz und Ungarn werden nur bei aktiven Anfragen seitens der Kunden bearbeitet, oder wenn sich die Möglichkeit ergibt mit einem Kunden zusammen ein Auslandsprojekt abzuwickeln.

Der Rest von Europa wird nicht bearbeitet. Es hat aber in der Vergangenheit je ein Projekt in Ungarn und in Rumänien gegeben, wo das Kompetenzzentrum mit einem österreichischen Stammkunden zusammen ein Projekt abwickelte. Es gibt im Moment keine Pläne hier stärker aktiv zu werden.

Länder außerhalb Europas werden nicht bearbeitet, auch nicht für Einzelprojekte.

Marktanteilssituation

Folgende Abbildung zeigt die Marktsituation in Österreich bezogen auf Architekten und Ingenieurbüros (ca. 8700 Unternehmen) allgemein.

Umsatzklasse in 1000€	Anzahl Architekt/ Ingenieur- büros	Anteil an Gesamt- anzahl	Gesamt- umsatz- erlöse in 1000€	Anteil am Gesamt- umsatz	Durch- schn. MA je Unter- nehmen	Durchsch. Umsatz je Unter- nehmen in 1000€	Durchschn. Bruttobetriebs- überschuss in 1000€ / %		Anzahl der MA KC	Umsatz KC in 1000€	Brutto- betriebs- überschuss KC in 1000€	
0-999	14.280	93,67%	2.233.021	29,87%	2	156	47	30,4%				
1.000-4.999	831	5,45%	1.675.016	22,40%	15	2.016	377	18,7%	17	1.250	159,0	12,7%
5.000-19.999	103	0,68%	885.042	11,84%	46	8.593	969	11,3%				
20.000-49.999	22	0,14%	620.855	8,30%	131	28.221	4.387	15,5%				
50.000 und mehr	9	0,06%	2.062.421	27,59%	589	229.158	15.788	6,9%				
Gesamt	15.245	100%	7.476.355	100%								

Abbildung 27: Marktübersicht Österreich (Quelle: Statistik Austria, Leistungs- und Strukturstatistik; Unternehmensdaten-Dienstleistungen-Detailergebnisse; modifiziert)

Fazit aus der Leistungs- und Strukturstatistik

Der Gesamtmarktanteil des KC ist vernachlässigbar klein. Der weitaus größte Teil der Unternehmen in der Branche sind Kleinunternehmen mit durchschnittlich

zwei Mitarbeitern, gefolgt von mittleren Unternehmen mit bis durchschnittlich 15 Mitarbeitern. Diese beiden Größenklassen machen 99% der Unternehmen aus. Man sieht auch, dass der durchschnittliche Umsatz des KC unter dem Durchschnitt der Umsatzklasse liegt, obwohl der durchschnittliche Mitarbeiterstand mit 17 um zwei Mitarbeiter höher ist. Das Bruttobetriebsergebnis liegt mit 12,7% vom Umsatz auch um gut ein Drittel niedriger als der Branchendurchschnitt.

Marktsegmentierung

Bisher gab es im Unternehmen keine klare Marktsegmentierung. Aufgrund der strategischen Zielvorgaben der Vergangenheit ergeben sich aber folgende logisch ableitbare Marktsegmentprofile:

Wohnbau und Hotels (bis drei Sterne)

Es gilt das Billigstbieterprinzip, Qualität wird nicht honoriert, aber vorausgesetzt. Es sind nur Standardplanungen gefragt und es gibt sehr viele Projekte am Markt. Man kämpft mit vielen lokalen Anbietern, meist ein bis zwei-Mann Unternehmen bei denen der Chef aktiv mitarbeitet und die Überstunden selbst leistet.

Die Kunden sind meist Architekten als Generalplaner, die die Fachplanung separat vergeben und aus dem eigenen Generalplaner-Honorar bezahlen.

Energieoptimierungsmaßnahmen werden nicht umgesetzt, da sie aufgrund des geringen Projektbudgets nicht finanzierbar sind. Kein Generalplaner hat Interesse an den Betriebskosten des Objektes. Mehr- und Zusatzleistungen werden nie honoriert. Projektmanagementfähigkeiten sind im Wesentlichen nicht gefragt.

Geschäftsobjekte

Gefragt sind hauptsächlich Standardplanungen, Qualität wird nicht honoriert, aber vorausgesetzt. Es existieren viele Projekte, die durch viele lokale Anbieter bearbeitet werden. Sehr oft sind mehrere Umplanungen nötig, aufgrund von geänderten Nutzern. Die Kunden sind meist Architekten als Generalplaner, die die Fachplanung separat vergeben und aus dem eigenen Generalplaner-Honorar bezahlen.

Energieoptimierungsmaßnahmen werden meist nicht umgesetzt, da sie nicht immer finanzierbar sind. Kein Generalplaner hat Interesse an den Betriebskosten

des Objektes. Der Innenausbau erfolgt meist durch fixe Standardlieferanten der Geschäftsinhaber. Mehr- und Zusatzleistungen werden selten honoriert. Spezielle Projektmanagementfähigkeiten sind im Wesentlichen nicht gefragt.

Hotels ab vier Sterne

Großes Potential für standardisierte Planung ist vorhanden, da Standardzimmer vorgegeben sind. Daneben braucht man auch spezielle Planungen für Klimatechnik, Wellness etc. Es sind mittelgroße und große Projekte möglich. Die Kunden sind Architekten und Projektentwickler als Generalplaner. Projektentwickler machen die Fachplanung selbst, Architekten vergeben die Planung extern. Energieoptimierungsmaßnahmen sind sinnvoll, da sie sehr oft auch finanzierbar sind. Der Energieverbrauch ist bei Hotels von entscheidender Bedeutung. Spezielle Projektmanagementfähigkeiten sind im Wesentlichen nicht gefragt.

Gemischt genutzte Großprojekte (Geschäfte, Hotel, Wohnbau)

Sie beinhalten oft einen großen Anteil an Standardplanung, sind aber in der Regel Großprojekte und deswegen technisch aufwendiger. Meist ist eine Projektentwicklungsfirma beteiligt, die oft an Generalplaner vergibt. Bei separater Fachplanung hat man meist nur größere Planungsbüros als Konkurrenten. Energieoptimierungsthemen sind interessant und werden auch oft umgesetzt. Die Geschäftsanbahnung erfolgt durch Verbindungen oder Billigstpreis. Bei Erfolg ist Kundentreue möglich, es ist aber immer ein günstiger Preis erforderlich. Eindeutig belegbare Mehr- und Zusatzleistungen werden oft honoriert. Projektmanagementfähigkeiten sind wegen der Größe immer wichtig und vorteilhaft.

Öffentliche Aufträge

Es herrscht großer Preisdruck durch viele Anbieter, gepaart mit sehr harten, komplizierten und umfangreichen Vertragsbedingungen und einer bürokratischen Abwicklung. Dazu gibt es lange Zahlungsziele und viele Ansprechpartner, die oft nicht kompetent sind. Mehr- und Zusatzleistungen werden nie honoriert. Die Geschäftsanbahnung erfolgt durch Verbindungen oder Billigstpreis. Trotzdem gibt es in der Regel wenig Kundentreue. Projektmanagementfähigkeiten sind gefragt und überlebensnotwendig.

Industrieprojekte

Spezielle Planungen, je nach Industriesegment, sind gefragt. Die Kunden haben genaue Vorstellungen von den Leistungen. Sie denken nicht nur an das Investment, sondern auch an den Betrieb der Anlage. Sie honorieren deshalb Qualität und Betriebskosteneffizienz als wichtige Faktoren, die etwas kosten.

Mehr- und Zusatzleistungen werden honoriert, wenn sie profund präsentiert werden. Oft werden Aufträge sogar nach Aufwand abgerechnet, da sie nicht abgrenzbar sind. Die Geschäftsanbahnung ist langwierig und erfolgt durch Vertrauensbildung. Danach bleibt der Kunde treu. Der Preis steht sekundär zur Qualität. Projektmanagementfähigkeiten sind gefragt und überlebensnotwendig.

3.1.1.3 Branchenstrukturanalyse (Five-Forces-Analyse)

Bedrohung durch neue Konkurrenten

Wohn-, Geschäftsbau, Hotels bis drei Sterne: Die Bedrohung ist hoch, da jederzeit neue Konkurrenz möglich, durch leichte Einstiegsmöglichkeit in den Markt.

Gemischt genutzte Großprojekte: Die Bedrohung ist mittelhoch, da nur große, neue Konkurrenz in das Segment eintreten kann.

Hotels ab vier Sterne: Der Einstieg für die Konkurrenz ist mittelschwer, da zum Teil technische Kompetenz nötig ist und Referenzen abgefragt werden.

Öffentliche Auftraggeber: Ist hoch, jederzeit kann neue Konkurrenz auftreten, da über den Preis ein leichter Einstieg in die Materie möglich ist.

Industrieprojekte: Die Gefahr ist niedrig, da die bestehenden Lieferanten in den Industriesegmenten alles daran setzen werden, die Eintrittsbarriere für neue Marktteilnehmer so hoch wie möglich zu gestalten.

Verhandlungsstärke der Lieferanten

Das Unternehmen betreibt die Strategie, alle Ingenieursdienstleistungen selbst zu erstellen. Im Kernbereich der Engineering Dienstleistungen gibt es so gut wie keine Lieferanten. Daraus ist zu folgern, dass in keinem Segment Druck von dieser Seite besteht.

Bedrohung durch Ersatzprodukte und Ersatzdienste

Ersatzdienste für die Planungsdienstleistungen gibt es nicht. Im Bereich von Energieeffizienz und Umweltschutz gibt es, abhängig vom Segment, neue Entwicklungen und unterschiedlichen Druck für die Notwendigkeit von Innovation.

Wohn-, Geschäftsbau, Hotels bis drei Sterne: Kein Druck, nur Billigstpreis zählt.

Gemischt genutzte Großprojekte: Geringer Druck, da Wohnungen und Geschäfte vermietet oder verkauft werden, kein Interesse für andere Geld auszugeben.

Hotels (mind. vier Sterne): Mittelgroßer Druck, da dem Hotelbetreiber die Betriebskosten des Hotels wichtig sind.

Öffentliche Auftraggeber: Mittelgroßer Druck, da diese Themen von öffentlichem Interesse sind.

Industrieprojekte: Großer Druck, da Betriebskosten vor allem anderen stehen.

Verhandlungsmacht der Abnehmer

Alle Segmente sind umkämpft, viele Anbieter streiten um die Projekte. Die Kunden haben in der Regel eine große Auswahl.

Wohnbau, Geschäftsbau, Hotels bis drei Sterne: Sehr großer Druck da sehr viele Anbieter im Segment sind und nur der Billigstpreis zählt.

Gemischt genutzte Großprojekte: Mittelgroßer Druck, da viel weniger kompetente Anbieter mit Referenzen existieren.

Hotels (mind. vier Sterne): Mittelgroßer Druck, da weniger kompetente Anbieter mit Referenzen existieren.

Öffentliche Auftraggeber: Sehr großer Druck, es wird in der Regel kein Verhandlungsspielraum gewährt, viel Personal bei Verhandlungen verfügbar.

Industrieprojekte: Großer Druck, da entsprechend große und kompetente Einkaufsabteilungen im Spiel sind.

Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

Ist in allen Segmenten sehr hoch. Die Kommunikation untereinander wird nicht gepflegt, jeder will nur seinen eigenen Vorteil nutzen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt noch einmal die Branchensituation.

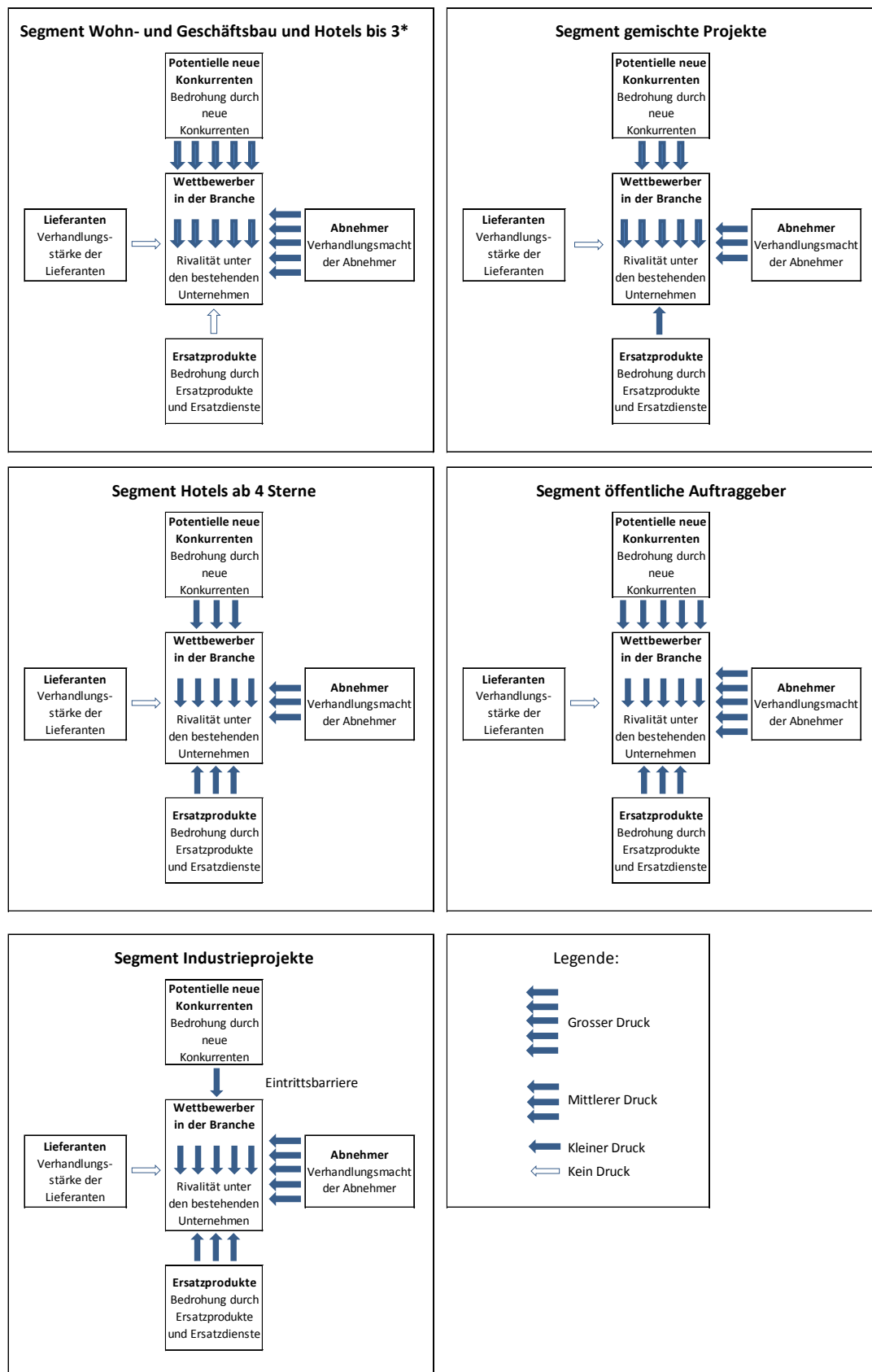


Abbildung 28: 5-Forces Analyse nach Segmenten

Fazit aus der Five-Forces Analyse

Die Rivalität unter den Unternehmen ist in allen Segmenten hoch und ist deshalb als sehr wichtiger Faktor zu berücksichtigen.

Die Bedrohung durch neue Konkurrenten ist mittel bis hoch, je nach Segment, und muss ganz klar genauestens betrachtet werden.

Die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist mittel bis groß und deshalb auch unbedingt bei den weiteren Überlegungen zu berücksichtigen.

Die Bedrohung durch Ersatzdienste spielt keine so große Rolle. Sie darf nicht ganz außer Acht gelassen werden, muss aber nicht speziell betrachtet werden.

Die Macht der Lieferanten spielt derzeit keinerlei Rolle für das Unternehmen und kann deshalb außer Acht gelassen werden.

3.1.1.4 Kundenanalyse

Die Kundenanalyse wird auf der definierten Marktsegmentebene durchgeführt. Dabei sind für das KC aus strategischer Sicht nachfolgende Fragen interessant.

a) Welchen Beitrag leisten die Kunden heute

Dabei sind alle monetären und nichtmonetären Ziele interessant. Folgende Abbildung zeigt die Zusammenfassung der Beitragsanalyse. Die vier monetären Bewertungen stammen aus der Analyse der verfügbaren Daten des ERP Systems. Die Auswahl der vier nichtmonetären Bewertungen fußt auf Kundeninformationen und Projektanalysen. Die Gewichtung ist für alle Kriterien gleich.

		Wohn-, Geschäfts- bau, Hotel bis 3*	Wert	Gemischte Projekte	Wert	Hotels mind. 4*	Wert	Öffentliche Aufträge	Wert	Industrieprojekte	Wert
monetäre Kriterien	Umsatz	mittelmässig, eher kleine Projekte	3	groß, sind eher große Projekte	4	groß, sind eher große Projekte	4	klein, immer wenige Projekte wegen schwieriger Abwicklung	2	klein, nur wenige und kleine Projekte	2
	Liquidität	sehr groß, regelmäßige kleine Einzahlungen	5	mittelmässig, da wenige große unregelmäßige zeitverzögerte Einzahlungen	3	mittelmässig, da wenige große unregelmäßige zeitverzögerte Einzahlungen	3	klein, unregelmäßige Zahlungen, lange Zahlungsziele	2	groß, kleine Projekte, teilweise nach Aufwand	4
	Erfolg	klein, Stundenaufwand höher als verkaufte Stden	2	mittelmässig, erhöhter Managementaufwand	3	mittelmässig, erhöhter Managementaufwand	3	klein, Stundenaufwand höher als verkaufte Stden	2	groß, Zusatzleistungen, teilweise nach Aufwand	4
	Auslastung des Büros	mittelmässig, da kleine Projekte die schnell fertig sind	3	sehr groß, sichert Auslastung längere Zeit	5	groß, sichert Auslastung längere Zeit	4	klein, da nur wenige Projekte	2	klein, nur wenige und kleine Projekte	2
nichtmonetäre Kriterien	Innovation	kein Beitrag, Standardprojekte	0	klein, Teile des Projektes eher Standard	2	mittelmässig, Teile des Projektes mit innov.Technologie	3	klein, nur geringe Teile des Projektes mit innov.Technologie	2	groß, Hauptteile des Projektes mit innov.Technologie	4
	Kompetenzerweiterung	kein Beitrag, Standardprojekte	0	mittelmässig, Teile des Projektes eher Standard	3	groß, Teile des Projektes mit komplexer Technologie	4	mittelmässig, Teile des Projektes eher Standard	3	sehr groß, Teile des Projektes mit komplexer Technologie	5
	Prestige	klein, Projekte kann jeder machen	2	sehr groß, gute Referenz	5	sehr groß, gute Referenz	5	groß, da öffentliche Stellen gute Referenz	4	sehr groß, gute Referenz	5
	Umweltschutz	kein Beitrag, kein Budget im Projekt für Maßnahmen	0	groß, Energieverbrauch und grünes Gebäudertzifikat wichtig	4	groß, Energieverbrauch und grünes Gebäudertzifikat wichtig	4	groß, Energieverbrauch und grünes Gebäudertzifikat wichtig	4	sehr groß, Energieverbrauch und grünes Gebäudertzifikat wichtig	5
Summe Wert			15		29		30		21		31
Werteskala: <div> kein 0 sehr klein 1 klein 2 mittelmässig 3 groß 4 sehr groß 5 </div>											

Abbildung 29: Segmentanalyse Kundenwert

Die Analyse zeigt die Segmente gemischte Projekte, Hotels ab vier Sterne und Industrieprojekte als die größten Wertbeiträger für das Unternehmen.

Kundendurchdringung	Wohn-, Geschäftsbau, Hotel bis 3*	Wert	Gemischte Projekte	Wert	Hotels mind. 4*	Wert	Öffentliche Aufträge	Wert	Industrieprojekte	Wert
Segmentdurchdringung	mittelmässig, viele kleine Projekte	30%	mittelmässig, sind eher große Projekte	15%	klein, wenig Marketing und Vertrieb	10%	klein, immer wenige Projekte wegen schwieriger Abwicklung	10%	klein, nur wenige und meist kleine Referenzen	10%

Abbildung 30: Segmentanalyse Kundendurchdringung

Aus der Analyse der Kundenwerte und der Kundendurchdringungen ergibt sich folgende Portfoliozuordnung.

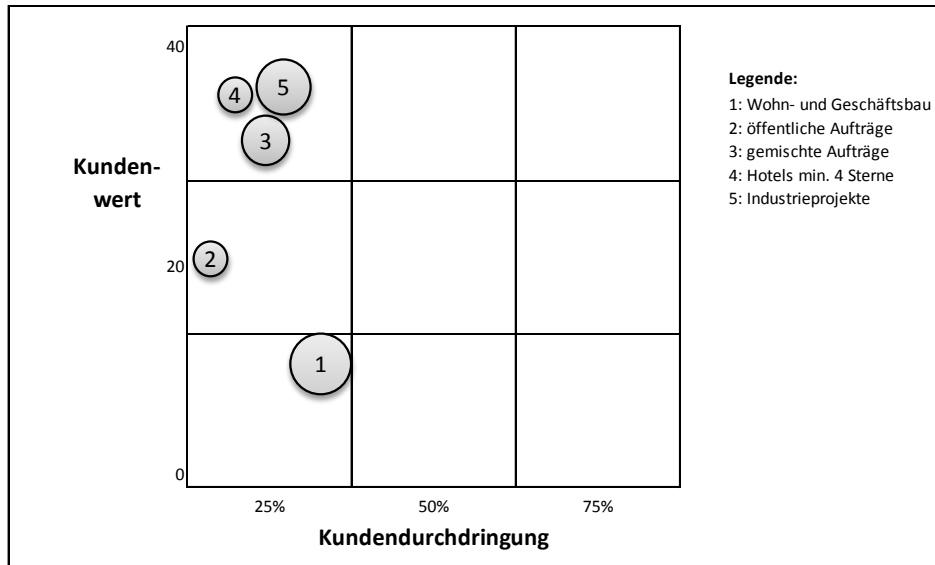


Abbildung 31: Portfolio Kundenklassifizierung

Unter Zugrundelegung der Normstrategien für die 9-feldrige McKinsey-Portfolio-Matrix ergeben sich folgende Strategien.

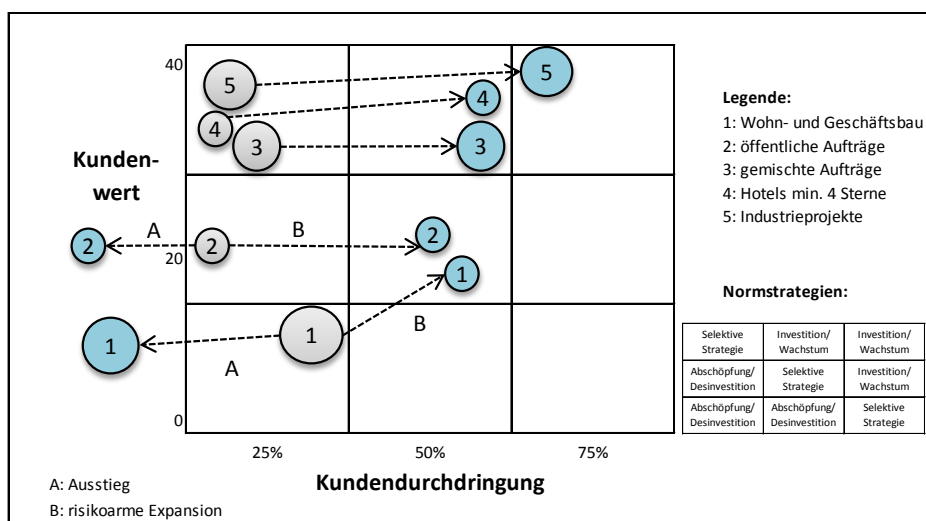


Abbildung 32: Ziel-Portfolio Kundenklassifizierung

b) Welche noch nicht bedienten Kunden existieren in den Märkten

Ein Brainstorming innerhalb des Kompetenzzentrums ergab folgende interessante Kundengruppen:

Die Gruppe der Filialisten

Das sind Supermarktketten, Baumärkte, Kleidungshandelsketten, Möbelhäuser, Banken, Versicherungen etc.

Filialisten haben viele Standorte, sie betreiben Expansionspolitik, es existiert meistens hohe Standardisierung, allerdings ist dadurch Preisdruck gegeben. Ist man einmal als Standardlieferant etabliert, wird man immer wieder angefragt.

Themen:

- Technische Gebäudeausstattung
- Intelligente Gebäudeleittechniksysteme
- Datennetzwerke, Schwachstromtechnik, Sicherheitstechnik
- Moderne arbeitsplatzgerechte Beleuchtung
- Energieeffizienz und dezentrale Energieversorgung

Produktionsbetriebe

Es existieren viele Technologiebereiche, wie z. B. die Pharmaindustrie, der Medizinbereich, die Automotive Industrie, der Maschinenbau, die Elektronik Industrie u.v.m. Die Kunden haben hauptsächlich Projekte für Um- und Ausbauten, seltener umfangreiche Neubauten. Die Projekte können im In- und Ausland sein. Ist man einmal als Standardlieferant etabliert, wird man immer wieder angefragt.

Themen:

- Gebäudetechnik
- Automatisierung und Leittechnik
- Expansion im Ausland
- Moderne arbeitsplatzgerechte Beleuchtung
- Energieeffizienz und dezentrale Energieversorgung
- Sicherheit am Arbeitsplatz

Anlagenbau

Es existieren viele verschiedene Technologiebereiche, wie z. B. Pharmaindustrie, Automotive, Wasseraufbereitung, Gasversorgung/Erzeugung, Holzindustrie, Baustoffe, Kraftwerke etc. Hauptsächlich einmaliger Neubau von Anlagen, Projekte sind im In- und Ausland, Partnerschaft mit Key Accounts ist möglich.

Themen:

- Elektrische Energietechnik
- Mess-, Steuer- und Regeltechnik
- Rohrleitungs- und Behälterbau
- Montageengineering
- Stahlbau
- Automatisierung und Leittechnik

Beratungsdienstleistungen und Studien

In diesem Bereich wurden in der Vergangenheit nur sehr vereinzelt, aus dem Zufall heraus, kleinere Projekte erfolgreich durchgeführt. Hier können Kunden aller Art angesprochen werden.

- Bestandsaufnahmen von Gebäuden und technischen Anlagen
- Analysen für technische Problemstellungen aller Art
- Konzepte und Studien zu den Themen Wirtschaftlichkeit, Energieeffizienz, energetische Sanierung, Sicherheit, Optimierung der CO2 Bilanz, Intrusionsschutz, Modernisierung von Beleuchtungsanlagen, Umsetzung neuer EU oder Landesrichtlinien etc.
- Brandschutz- und Feuerwehrpläne

3.1.1.5 Konkurrenzanalyse

Um einen Überblick über die Wettbewerbsorientierung zu erhalten, werden unter Berücksichtigung der Segmentierung der Projekte die in der nachfolgenden Abbildung gestellten Fragestellungen bearbeitet. Dabei erscheint es zweckmäßig bei der Konkurrenz eine Segmentierung vorzunehmen in:

- Kleine technische Büros für TGA mit ein bis fünf Ingenieuren
- Mittelfürße technische Büros für TGA mit fünf bis 30 Ingenieuren
- Große technische Büros für TGA mit über 30 Ingenieuren
- Generalplaner, die alle Leistungsbereiche inklusive Architektur und Bauplanung abdecken

Fragestellung	Wohn-, Geschäftsbau, Hotel bis 3*	Gemischte Projekte	Hotels mind. 4*	Öffentliche Aufträge	Industrieprojekte
wichtigste Konkurrenten	lokale Büros mit 1-5 Ing. lokale Büros mit 5-30 Ing.	lokale Büros mit 1-5 Ing. Büros mit 5-30 Ing. Büros über 30 Ing. Generalplaner	lokale Büros mit 1-5 Ing. Büros mit 5-30 Ing. Büros über 30 Ing. Generalplaner	lokale Büros mit 1-5 Ing. Büros mit 5-30 Ing. Büros über 30 Ing.	lokale Büros mit 1-5 Ing. Büros mit 5-30 Ing. Büros über 30 Ing. Generalplaner
potentielle neue Konkurrenten	ausführende Firmen TGA	keine	keine	keine	Anlagenbauer Montagefirmen
voraussichtliche Strategie der Konkurrenz	Billigstpreis, minimalistische Leistungen bei Abwicklung, Strategie der Nachtragsofferte, teilweise Planung auf ausführende Firmen abwälzen	Billiger Preis, wenig Leistungen bei Abwicklung, Strategie der Nachtragsofferte, teilweise Planung auf ausführende Firmen abwälzen, KeyAccount Management	Billiger Preis, wenig Leistungen bei Abwicklung, Strategie der Nachtragsofferte, teilweise Planung auf ausführende Firmen abwälzen, KeyAccount Management	Beziehung zu lokalen Ämtern aufbauen, Strategie der Nachtragsofferte	Kompetenz von Neueinsteigern in Abrede stellen, Referenzen in den Vordergrund stellen
Erfolg der Strategie	großer Erfolg	guter Erfolg	guter Erfolg	großer Erfolg bei lokalen Beziehungen, wenig Erfolg bei Nachträgen	guter Erfolg
rel. Stärken/Schwächen der Konkurrenz	Stärken: Schutz des Heimmarktes, kurze Wege, persönl. Kontakt; Schwächen: nur Standardleistungen, techn. schwache Abwicklung	Stärken: lokale Präsenz, kurze Wege, persönl. Kontakt Schwächen: keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, techn. schwache Abwicklung, wenig PM Kompetenz	Stärken: lokale Präsenz, kurze Wege, persönl. Kontakt Schwächen: keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, techn. schwache Abwicklung, wenig PM Kompetenz	Stärken: lokale Beziehungen, persönl. Kontakt Schwächen: wenig PM Kompetenz	Stärken: Industriekompetenz und Referenzen, kennt die Anforderungen, persönl. Kontakt Schwächen: Arbeit ist schon zur Routine geworden, Preise höher als bei Neueinsteiger
welche Schwächen machen verwundbar	keine Kundenproblem-lösungsorientierung, nicht unabhängig von Ausführenden	keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, techn. schwache Abwicklung, wenig PM Kompetenz	keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, techn. schwache Abwicklung, wenig PM Kompetenz	fehlende Projektmanagement Kompetenz	Preise höher als bei Neueinsteigern, evtl. zu selbstsicher über Verhandlungsmacht
Strategieauswirkungen auf den Markt	Preisverfall, Misstrauen der Kunden gegenüber Ingenieurbüros	Preis zählt mehr als Qualität, Misstrauen der Kunden gegenüber Ingenieurbüros	Preis zählt mehr als Qualität, Misstrauen der Kunden gegenüber Ingenieurbüros	schwieriger Segmentenstieg für Neustarter	für Neueinsteiger schwierig, die Kompetenz darzustellen, Einstiegshürde hoch

Abbildung 33: Konkurrenzanalyse der Segmente

Die Einträge in obiger Abbildung entstammen der Einschätzung des Vertriebes, sowie aus den Projekterfahrungsberichten.

Fazit

Die Konkurrenz des Unternehmens ist in allen Größensegmenten der Mitarbeiteranzahl stark vertreten, sowohl bei kleineren, mittleren und auch größeren Unternehmen.

Die bisher beobachteten Strategien der Konkurrenz sind durchwegs erfolgreich. Es sind auch überall Schwächen der Konkurrenz sichtbar, die sie verwundbar machen und Ansatzpunkte für Strategien liefern können.

3.1.2 Analyse des Unternehmens

3.1.2.1 Analyse der bestehenden strategischen Grundposition

Stärken/Schwächen Analyse

Die nachstehende Abbildung zeigt diejenigen Schlüsselfaktoren die bisher für Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens verantwortlich waren. Die grün unterlegten Faktoren werden vom Kompetenzcenter als die Wichtigsten angesehen und in der Potentialanalyse betrachtet.

Nr.	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
1	Gutes Image des Unternehmens am Markt	Teilweise große Entfernung zum Kunden (Büros in Linz, Wien, Salzburg), kein Besuch auf Abruf
2	Jederzeit Informationen über Projektentwicklung verfügbar (Projektcontrolling)	Keine guten Beziehungen zu öffentlichen Stellen und Keyaccounts im Markt
3	Unabhängig von Lieferanten	Vergleichsweise grösserer Overhead durch Organisation der AG
4	Gute Finanzkraft durch AG im Hintergrund	Es werden alle Kundengruppen angesprochen, keine genaue Bestimmung der Zielgruppe
5	Hohe Kreativität der Teams	Kein wesentlicher Zusatznutzen für die Kunden
6	Jederzeit Kennzahlen über Unternehmensentwicklung verfügbar	Kein Kundenbindungsprogramm, ständig Suche nach neuen Kunden
7	Großes Vertriebsteam mit Backoffice (Callcenter)	Es gibt keinen Erfahrungskurven Effekt, immer wieder aufwendiger Neustart
8	Viel Aufwand im Marketing, gute Unternehmens- und Leistungsbroschüren	Zu wenig Planungssoftware im Haus, viel manuelle Arbeit
9	Hohe Qualität der Arbeit, ISO Zertifizierung	Keine regelmäßige Strategieplanung, zentralistische Vorgaben bei Umsatz und Gewinn
10	Hohe Mitarbeitermotivation	Eigene Leistungen leicht durch Konkurrenz ersetzbar
11	Zuverlässigkeit bei Termin und Qualität	Kein Wissensvorsprung zur Konkurrenz
12	Attraktive, gut ausgestattete Büros	Markt nimmt uns zu wenig als kompetenten Partner wahr
13	Umfangreiches Ingenieursangebot innerhalb der gesamten Gruppe	Wenig Wissen über innovative Produkte (Solarenergie, LED Beleuchtung etc.)
14	Große Anzahl an Referenzen in Österreich, Deutschland, Schweiz, Ungarn	Es werden keine neuen Dienstleistungen angeboten

Abbildung 34: Stärken/Schwächen Analyse

Potentialanalyse

Da die Potentialanalyse die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in Relation zum Wettbewerb aufzeigen soll, werden als erstes die wesentlichen Einflussfaktoren herausgearbeitet. Dann wird untersucht, ob bei den einzelnen Faktoren ein relativer Vorteil oder ein relativer Nachteil gegenüber dem Wettbewerb besteht. Folgende Abbildung zeigt das Ergebnis dieser Analyse.

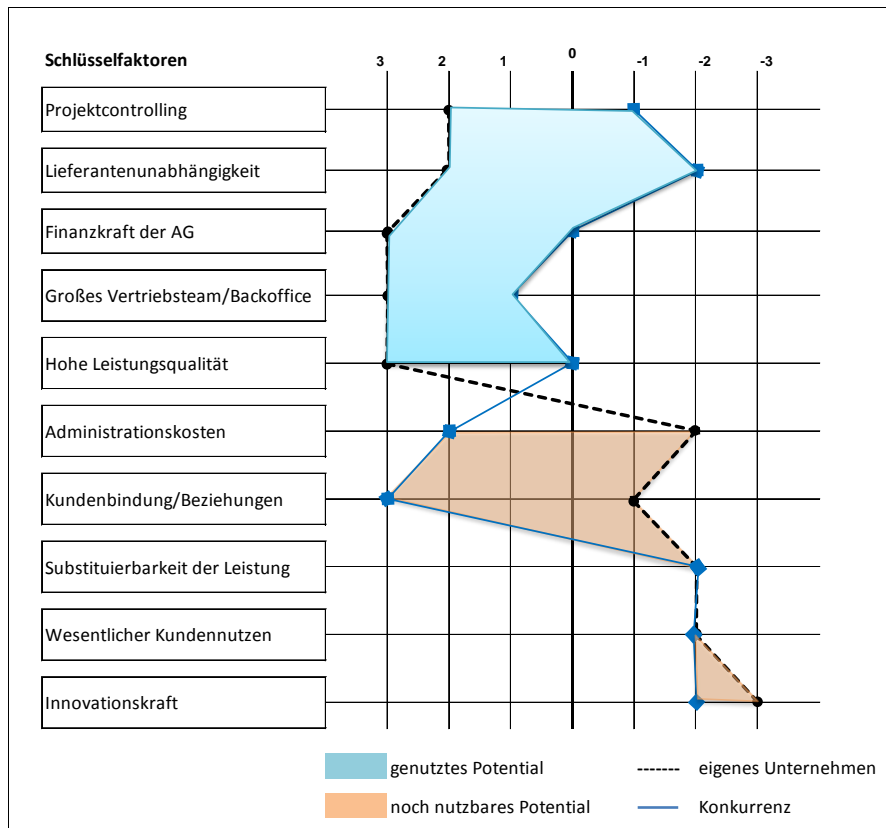


Abbildung 35: Potentialanalyse

Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen

Die nachfolgend entwickelten Kernkompetenzen sind die Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten, die sich als erfolgsbestimmend im Wettbewerb erwiesen haben. Dadurch hat sich das Unternehmen bisher am Markt durchgesetzt.¹¹⁹

Bausteine der Ressourcen und Fähigkeiten

Technik

Hohe Kompetenz der Mitarbeiter in den Bereichen Projektmanagement, Projektcontrolling und allen fachlichen Ingenieurdisziplinen, großer flexibler Mitarbeiterstab, Konzentration auf Dienstleistungssegment.

Qualität:

ISO Qualitätsstandard und Projektmanagementhandbuch, hohe Verpflichtung der Mitarbeiter zu Qualität und Terminen.

¹¹⁹ Vgl. Alter (2011), S. 149.

Vertrieb/Marketing:

Umfangreiche Marketingunterlagen, Großes Vertriebsteam, umfangreiche Kundendatenbank (CRM, ERP), eigenes Back Office mit Callcenter.

Finanzkraft:

Gute Finanzkraft durch die AG im Hintergrund, Erfüllungsgarantien etc., unabhängig von anderen.



Die abgeleitete Kernkompetenz daraus:

Ein professioneller Ingenieurdienstleister in allen technischen Bereichen zur Lieferung von qualitativ hochwertigen Leistungen, zeitlich und örtlich flexibel, mit der Stabilität des Konzerns im Hintergrund und großer Marketingstärke.



Der Kundennutzen daraus:

- Herstellerunabhängige Planung und Ausschreibung
- Hoher Mitarbeiterstab erhöht einsatztechnische Ausfallssicherheit
- Hohe wirtschaftliche Stabilität erhöht finanzielle Ausfallssicherheit
- Zeitlich und örtlich flexibler Einsatz der Mitarbeiter

Analyse der Wertschöpfung und Kosten

Aus der Analyse der Einzelauswertungen des Projektcontrollings ergeben sich folgende komprimierte Fakten für die bereits definierten Geschäftsfelder.

Nr.	Beschreibung	Umsatzanteil p.a.	Anteil an Gesamtprojekten p.a.	Profitabilität
1	Wohn- und Geschäftsbau	35%	20%	0% Gewinn oder Verlust bis - 50%
2	Öffentliche Aufträge	8%	18%	starker Verlust > - 30 bis 50%
3	Gemischte Projekte	15%	8%	profitabel 0-5% Gewinn
4	Hotels ab 4 Sterne	17%	18%	profitabel 0-5% Gewinn
5	Industrieprojekte	22%	36%	sehr profitabel > + 10% Gewinn

Abbildung 36: Profitabilität der Geschäftsfelder 2010

Nr.	Beschreibung	Umsatzanteil p.a.	Anteil an Gesamtprojekten p.a.	Profitabilität
1	Wohn- und Geschäftsbau	7%	25%	0% Gewinn oder Verlust bis - 50%
2	Öffentliche Aufträge	2%	15%	starker Verlust > - 30 bis 50%
3	Gemischte Projekte	50%	5%	profitabel 0-5% Gewinn
4	Hotels ab 4 Sterne	10%	15%	profitabel 0-5% Gewinn
5	Industrieprojekte	31%	40%	sehr profitabel > + 10% Gewinn

Abbildung 37: Profitabilität der Geschäftsfelder 2011

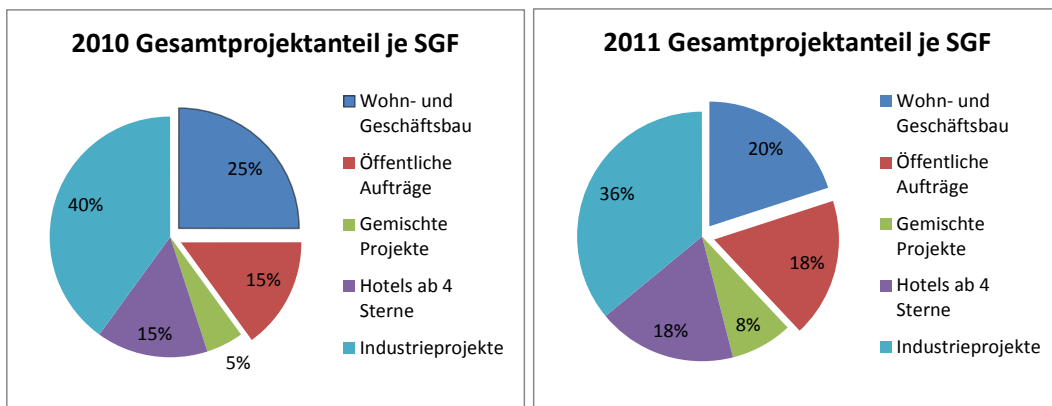


Abbildung 38: Gesamtprojektanteil je SGF 2010 und 2011

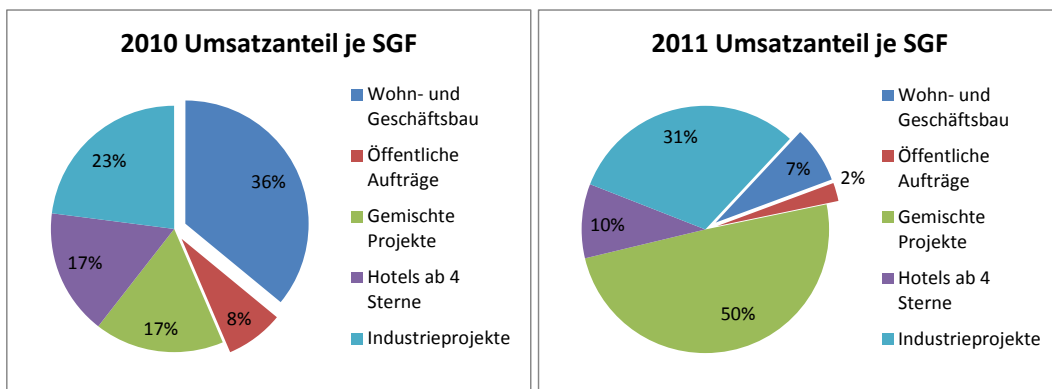


Abbildung 39: Umsatzanteil je SGF 2010 und 2011

3.1.2.2 Analyse der gegenwärtigen strategischen Geschäftsfelder

Untenstehende Abbildung zeigt das Scoring Model mit den für das untersuchte Unternehmen wichtigen Kriterien für die Marktattraktivität und Wettbewerbsposition. Dessen Ergebnisse sind Grundlage für die nachfolgende 9-feldrige Portfolio-Matrix nach McKinsey.

Segment	Kriterien	Gewichtung	Bewertung											Punktebewertung
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
MARKT-ATTRAKTIVITÄT	Eintrittsbarrieren	10%	sehr hoch					mittel					sehr niedrig	
	Inflationsabhängigkeit	10%	sehr hoch					mittel					sehr niedrig	
	Wettbewerbsintensität	20%	sehr hoch					mittel					sehr niedrig	
	Chancen vs. Risiken	30%	Risiken>>Chancen				Chancen=Risiken				Chancen>>Risiken			
	Marktwachstum	30%	-6%	-3%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	>8%	
Gesamtbewertung														
WETTBEWERBS-POSITION	Relative Profitabilität	40%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	3%	6%	9%	12%	15%	
	Erfüllung der Erfolgsfaktoren	30%	<<Wettbewerb				=Wettbewerb				>>Wettbewerb			
	Relative Produktqualität	10%	sehr niedrig					mittel					sehr hoch	
	Relative Mitarbeiterqualität	20%	sehr niedrig					mittel					sehr hoch	
Gesamtbewertung														

Abbildung 40: Scoring Model für die 9-feldrige Portfolio-Matrix

Wohn- und Geschäftsbau	Kriterien	Gewich- tung	Bewertung												Punkte- bewertung
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
MARKT- ATTRAK- TIVITÄT	Eintrittsbarrieren	10%								7					0,7
	Inflationsabhängigkeit	10%				3									0,3
	Wettbewerbsintensität	20%	0												0
	Chancen vs. Risiken	30%						5							1,5
	Marktwachstum	30%				3									0,9
Gesamtbewertung												3,4			
WETTBE- WERBS- POSITION	Relative Profitabilität	40%	0												0
	Erfüllung der Erfolgsfaktoren	30%		1											0,3
	Relative Produktqualität	10%		1											0,1
	Relative Mitarbeiterqualität	20%		1											0,2
Gesamtbewertung												0,6			

Abbildung 41: Scoring Ergebnis Wohn-, Geschäftsbau und Hotels bis drei Sterne

Öffentliche Aufträge	Kriterien	Gewichtung	Bewertung												Punktebewertung
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
MARKT-ATTRAKTIVITÄT	Eintrittsbarrieren	10%				3									0,3
	Inflationsabhängigkeit	10%								7					0,7
	Wettbewerbsintensität	20%		1											0,2
	Chancen vs. Risiken	30%		1											0,3
	Marktwachstum	30%					4								1,2
Gesamtbewertung														2,7	
WETTBEWERBS-POSITION	Relative Profitabilität	40%		1											0,4
	Erfüllung der Erfolgsfaktoren	30%			2										0,6
	Relative Produktqualität	10%						5							0,5
	Relative Mitarbeiterqualität	20%									7				1,4
Gesamtbewertung														2,9	

Abbildung 42: Scoring Ergebnis öffentliche Aufträge

Gemischte Aufträge	Kriterien	Gewichtung	Bewertung											Punktebewertung
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
MARKT-ATTRAKTIVITÄT	Eintrittsbarrieren	10%					4							0,4
	Inflationsabhängigkeit	10%				3								0,3
	Wettbewerbsintensität	20%						5						1
	Chancen vs. Risiken	30%									9			2,7
	Marktwachstum	30%						5						1,5
Gesamtbewertung													5,9	
WETTBEWERBS-POSITION	Relative Profitabilität	40%								7				2,8
	Erfüllung der Erfolgsfaktoren	30%								7				2,1
	Relative Produktqualität	10%									8			0,8
	Relative Mitarbeiterqualität	20%								7				1,4
Gesamtbewertung													7,1	

Abbildung 43: Scoring Ergebnis gemischt genutzte Großprojekte

Hotels ab 4 Sterne	Kriterien	Gewichtung	Bewertung										Punktebewertung	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
MARKT-ATTRAKTIVITÄT	Eintrittsbarrieren	10%			2									0,2
	Inflationsabhängigkeit	10%			2									0,2
	Wettbewerbsintensität	20%					4							0,8
	Chancen vs. Risiken	30%									8			2,4
	Marktwachstum	30%							6					1,8
Gesamtbewertung													5,4	
WETTBEWERBS-POSITION	Relative Profitabilität	40%								7				2,8
	Erfüllung der Erfolgsfaktoren	30%									8			2,4
	Relative Produktqualität	10%									8			0,8
	Relative Mitarbeiterqualität	20%								7				1,4
Gesamtbewertung													7,4	

Abbildung 44: Scoring Ergebnis Hotels ab vier Sterne

Industrie Projekte	Kriterien	Gewich- tung	Bewertung												Punkte- bewer- tung
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
MARKT- ATTRAK- TIVITÄT	Eintrittsbarrieren	10%						5						0,5	
	Inflationsabhängigkeit	10%			2									0,2	
	Wettbewerbsintensität	20%							6					1,2	
	Chancen vs. Risiken	30%										9		2,7	
	Marktwachstum	30%										0,08		0,024	
Gesamtbewertung													4,6		
WETTBE- WERBS- POSITION	Relative Profitabilität	40%										9		3,6	
	Erfüllung der Erfolgsfaktoren	30%										9		2,7	
	Relative Produktqualität	10%									8			0,8	
	Relative Mitarbeiterqualität	20%										9		1,8	
Gesamtbewertung													8,9		

Abbildung 45: Scoring Ergebnis Industrieprojekte

Die Bewertungen der Scoring Tabellen ergaben sich aus den Projektcontrolling berichten, sowie aus der Einschätzung des Vertriebes.

Abgeleitet aus den Scoring Ergebnissen ergibt sich folgende Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio-Matrix:

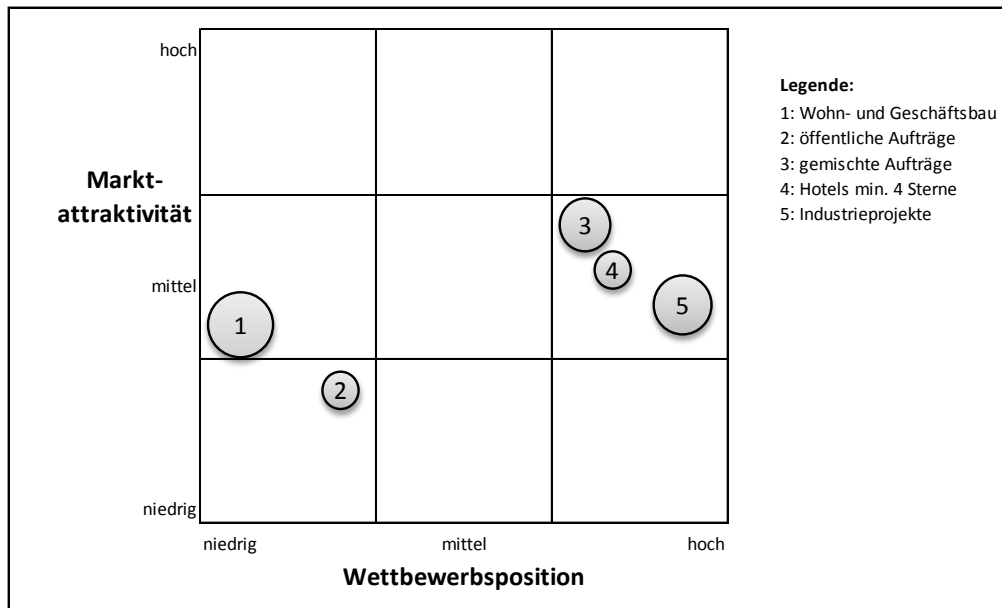


Abbildung 46: Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio-Matrix

Fazit aus der Portfolioanalyse

Das Wohn- und Geschäftsbausegment ist in der klassischen Erntezone. Die öffentlichen Aufträge befinden sich im Desinvestitionsfeld. Die restlichen Segmente sind in der Zone des selektiven Ausbaues angesiedelt. Im nächsten Kapitel wird unter Zuhilfenahme der Normstrategien eine geeignete Strategie für alle einzelnen Segmente durchgeführt.

3.2 Strategiekonzeption und Zielbildung

Ausgehend von der Analyse im vorigen Kapitel, werden nachfolgend Strategien bzw. Strategiealternativen entwickelt.

3.2.1 Entwicklung der strategischen Grundposition

3.2.1.1 Strategie zu den globalen Umweltfaktoren

Relevante politische Einflussfaktoren

Die staatlichen Förderprogramme für erneuerbare Energien wie Solarenergie, Erdwärme und Windkraft sind zukunftsweisende Tendenzen, die von steigendem Interesse sind. Um als innovativer Partner im Markt zu gelten, müssen diese Themen in Zukunft noch stärker angesprochen werden.

Da die Honorarrichtlinien für Ingenieurdienstleistungen weder in Österreich, noch in Deutschland mehr Gesetzescharakter haben, kann jeder Anbieter frei sein eigenes Preisniveau festlegen und entsprechende Rabatte zusagen. Das führt zu einem immer stärker werdenden Preisverfall am Markt. Das muss als Tatsache akzeptiert werden und jeder Marktteilnehmer muss sich die Frage stellen, ob er in gewissen Billigsegmenten weiter mitbieten will, oder nicht.

Ökonomische Einflussfaktoren

Die Konjunkturzyklen beeinflussen die Investitionsfreude der Geldgeber und damit direkt die Anzahl und Größe der Projekte. Die instabilen Finanzmärkte tun ihr Übriges dazu. Da sich das Kompetenzzentrum fast ausschließlich mit Projekten beschäftigt, ist dieser Faktor wichtig und immer zu beachten.

Soziale Einflussfaktoren

Den Kunden reicht nicht mehr die gute Ingenieurdienstleistung aus der Vergangenheit. Das wird ohnehin als Standardservice erwartet. Die Kunden erwarten eine Lösung für ihr originäres Problem. Der Ingenieur muss in der Lage sein, im

Sinne des Kunden die gerade noch mögliche Mindestvariante auszuarbeiten und dem Kunden helfen, Einsparungspotentiale zu realisieren.

Technische Einflussfaktoren

Die Technik als solche ist nicht mehr das höchste Gut, sondern das Wissen wird als höchster Wert in der Organisation angesehen.

Das Leben läuft immer schneller ab und die Welt wird gleichzeitig immer vernetzter. Real-Time und jederzeitige Kommunikationsmöglichkeit sind ausschlaggebend für den Erfolg. Dafür sind die technischen Möglichkeiten und Werkzeuge der IT- und Kommunikationstechnologie zu identifizieren und zu nutzen.

Einfluss der Öffentlichkeit

Die Gesellschaft ist mobil geworden, man ist nicht mehr auf einen zentralen Lebensmittelpunkt fixiert, den man nicht verlässt. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, leichter Mitarbeiter zu finden, die mobil, ja sogar global einsetzbar sind.

Das steigende Umweltbewusstsein und das Verständnis für die Endlichkeit der globalen Ressourcen lassen erwarten, dass alle Themen rund um den grünen Planeten und alternative saubere Energien in Zukunft enormes Potential freigeben. Die Strategien müssen diese Tatsache als wichtiges Kriterium berücksichtigen.

Rechtliche Einflussfaktoren

Die Bildung der europäischen Union bringt neue Gesetzgebungen und damit einerseits Möglichkeiten neue Märkte leichter zu erschließen, erlaubt aber andererseits auch ausländischen Konkurrenten leichter in den lokalen Markt einzutreten. Das ist vor allem wichtig bei öffentlichen Aufträgen und bei Projekten einer gewissen Größenordnung.

3.2.1.2 Strategie zur Stake Holder-Steuerung

Da Stake Holder zum Erfolg oder Misserfolg eines Projektes beitragen können, ist es wichtig, Maßnahmen zur positiven Beeinflussung des Projektes zu entwickeln.

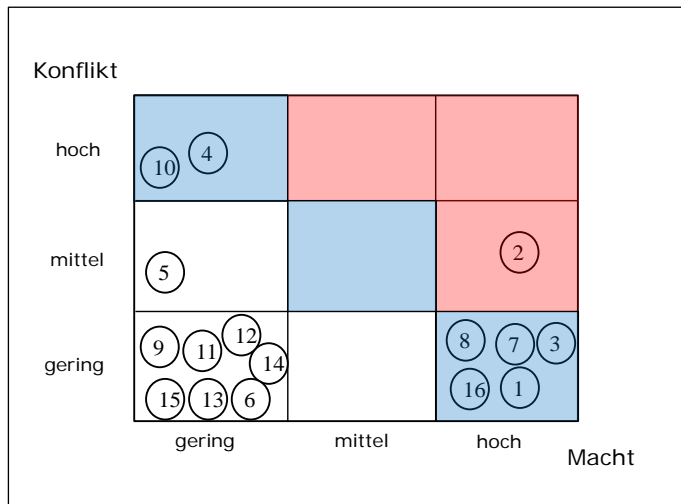


Abbildung 47: Stake Holder Portfolio aus der Analysephase (siehe Seite 59)

Ausgehend vom diesem Stake Holder Portfolio lassen sich folgende Strategien und Maßnahmen zur Stake Holder Steuerung für die roten und blauen Sektoren des Portfolios ableiten.

Nr.	Stakeholder	Strategie	Maßnahmen
1	Vorstand	Partizipativ	Regelmäßigen Kontakt pflegen, in die Entscheidungsfindungen mit einbinden, wenn nötig, als Verbündeten nützen
2	Geschäftsführung	Partizipativ	Regelmäßigen Kontakt pflegen, in die Entscheidungsfindungen mit einbinden, wenn nötig, als Verbündeten nützen
3	Projektleiter	Diskursiv	Motivieren und einbinden, kreativen Input übernehmen
4	Teamleiter	Diskursiv	Motivieren und einbinden, kreativen Input übernehmen
7	bestehende Kunden	Diskursiv	Kunden informieren, mögliche Zukunftspotentiale erruieren
8	zukünftige Kunden	Diskursiv	Kunden befragen, Marktinformationen einholen
10	Wettbewerb	Diskursiv	ausreichend Informationen über Wettbewerbssituation einholen, Stärken/Schwächen analysieren
16	Normungsinstitute	Diskursiv	ausreichend Informationen einholen, Normen aktuell halten

Abbildung 48: Maßnahmen zur Stake Holder Steuerung

3.2.1.3 Basisstrategie nach Porter

Im Folgenden werden anhand der Theorie der drei Basisstrategietypen nach Porter die definierten Segmente auf mögliche Strategievarianten hin untersucht.

Wohn- und Geschäftsbauten

Hier spielt vor allem der Billigstpreis die wichtigste Rolle. Qualität ist von untergeordneter Bedeutung, es werden nur Standardleistungen abverlangt.

Alternative A:

Ein Ausstieg aus diesem Segment ist eine logische und mögliche Strategie.

Alternative B:

Es kann aber sinnvoll sein, in diesem Segment zu bleiben mit der Strategie der Kostenführerschaft, wenn man:

- Viele dieser Standardprojekte gewinnen kann, den Marktanteil stark erhöht, um mit der Masse Kostendegressionen zu erreichen
- Eine konsequente und umfassende Standardisierung der Leistungen erreicht, durch Werkzeuge, Datenbanken und Einsatz der immer gleichen Mitarbeiter für diese Projekte
- Keine großen Werbe- und Marketingmaßnahmen betreibt
- Konsequenterweise nur die Basisqualitätsanforderungen erfüllt

Öffentliche Aufträge

Vergabegespräche werden fast immer nur mit den Billigstbietern geführt. Die Anforderungen an Qualität, Projektmanagementwissen und Bürokratie sind hoch. Nachtragsangebote werden fast nie genehmigt. Hier ist eine geeignete Strategie nicht so leicht zu finden.

Alternative A:

Die Kostenführerschaft kann angestrebt werden. Man kann versuchen durch Gewinn vieler Aufträge:

- Synergien zu nutzen
- Mit der Masse Kostendegressionen zu nutzen
- Eine konsequente und umfassende Standardisierung der Leistungen zu erreichen, durch Werkzeuge, Datenbanken und Einsatz der immer gleichen Mitarbeiter für diese Projekte

Allerdings reicht es nicht, nur die Basisanforderungen bezüglich Leistungsqualität zu erfüllen. Es ist immer ein hoher Standard gefordert.

Alternative B:

Es ist auch denkbar, eine gemischte Strategie - Kostenführerschaft und Nischenstrategie - zu fahren, indem man sich auf einen oder nur wenige öffentliche Auftraggeber konzentriert. Dann kann man sowohl Synergien und Kostenvorteile nutzen, als auch, durch die immer exakt gleichen Anforderungen des Kunden, eine absolute Standardisierung der Leistung erreichen. Gleichzeitig kann durch die Kenntnis der genauen Anforderungen eine hohe Qualität erreicht werden und der Bürokratieverlust minimiert werden.

Gemischt genutzte Großprojekte und Hotels mit mindestens vier Sternen

Es handelt sich immer um große Projekte, wo Projektmanagementwissen wichtig ist. Qualität spielt nicht die größte Rolle, ist aber wichtig. Ein günstiger Preis ist immer nötig, um zu Aufträgen zu kommen. Die Gesamtaufträge werden von Generalplanern oder Baufirmen übernommen. Die haben meist nicht das spezielle Know-how oder die Ressourcen diese Dienstleistung selbst durchzuführen. Es ist wichtig für sie, dass der Fachplaner selbständig und pro-aktiv gute Arbeit leistet, keine Probleme für ihn entstehen bzw. kein Aufwand bei der Abwicklung entsteht.

Alternative A:

Es empfiehlt sich hier eine Strategie der Kostenführerschaft um Synergien zu nutzen, Kosteneinsparungen zu realisieren und mit Standardisierungen effizienter zu arbeiten.

Alternative B:

In Kombination mit der Kostenführerschaft ist aber auch eine Differenzierungsstrategie zu empfehlen, um den Auftraggebern einen Kundenvorteil zu bringen. Das kann erreicht werden durch:

- Aktive Information über alternative Planungen, die dem Auftraggeber in der Ausführung Geld sparen
- Aktive Ausarbeitung von Alternativen, die Energiesparpotential haben oder umweltfreundliche Energien bevorzugen
- Gutes Projektmanagement und Fernhalten von Probleme vom Auftraggeber

Damit kann man sich einen komparativen Konkurrenzvorteil verschaffen. Da diese Kunden immer wieder große Projekte abwickeln, können hier Key Accounts aufgebaut werden.

Industrieprojekte

Alternative A:

Da es in der Industrie viele Segmente gibt, mit sehr speziellen Anforderungen und Know-how, kann man nicht alle Segmente abdecken. Man muss sich auf gewisse technologische Bereiche konzentrieren, oder nur jene Teile von Leistungen anbieten, die in den meisten Segmenten gefragt sind. Es ist also eine Nischenstrategie zu empfehlen.

Alternative B:

Des Weiteren ist in diesem Segment die Vertrauensbildung ein wichtiger Punkt, um immer wieder an Aufträge zu kommen. Hat man das geschafft, dann ist der Preis nicht mehr das wichtigste, sondern die Sicherheit des Kunden, den optimalen Service zu bekommen. Also ist in Kombination mit der Nischenstrategie eine

Differenzierung mit dem Aufbau des Kundennutzens „die machen das ohne Probleme zu meiner vollsten Zufriedenheit“ anzustreben.

3.2.1.4 Entwicklung der Geschäftsfeldstrategien

Die Normstrategien für die 9-Feldrige Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix sehen folgendermaßen aus¹²⁰:

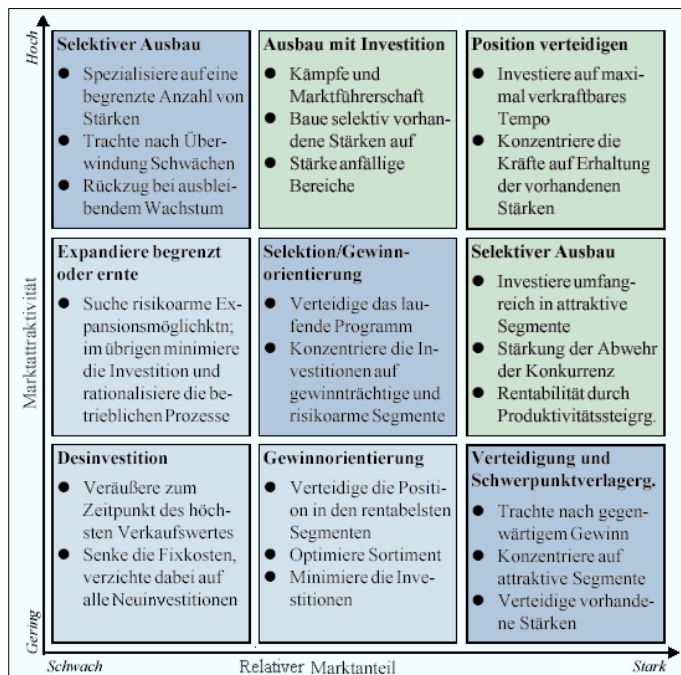


Abbildung 49: Normstrategien für die 9-feldrige-Portfolio-Matrix

Für das in der Analyse erstellte Portfolio ergibt sich somit folgendes Zielfportfolio:

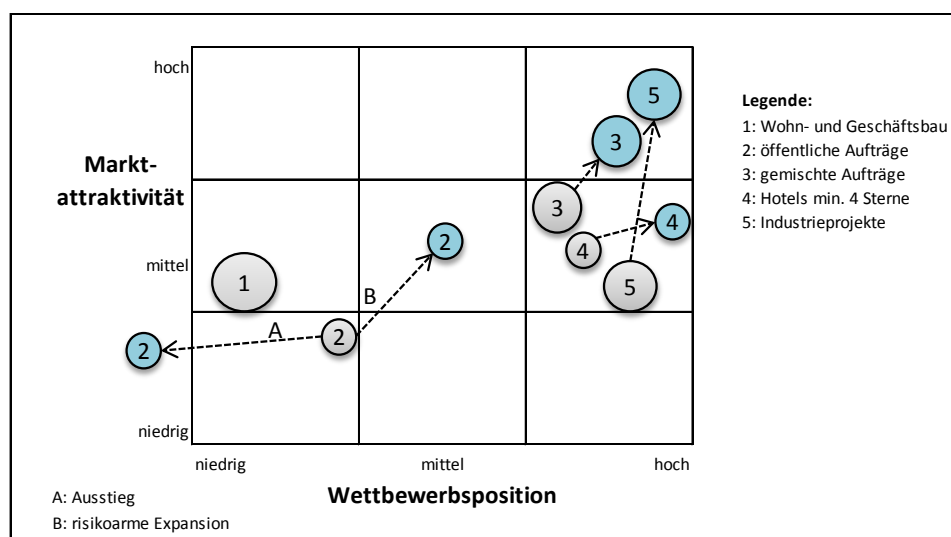


Abbildung 50: Zielfportfolio SGF

¹²⁰ Siehe Seite 75.

Unter Zuhilfenahme der Theorie der Normstrategien aus der Literatur ergeben sich folgende logischen Ableitungen für die einzelnen Segmente:

Wohn- und Geschäftsbau:

Abschöpfen solange und so viel wie möglich, bei gleichzeitiger Rationalisierung der Betriebsprozesse. Bestenfalls können risikoarme Expansionsmöglichkeiten gesucht werden.

Öffentliche Aufträge:

Ausstieg aus dem Segment oder zumindest Desinvestition in den verlustträchtigen Segmenten; alternativ Konzentration auf wenige gewinnträchtige Auftraggeber.

Gemischt genutzte Großprojekte:

Stärker wachsen durch mehr Marktanteile mit Hilfe von Marketing und verstärktem Key Account Management und die Wettbewerbsposition steigern durch Investition in die attraktiven, größeren Projekte.

Hotels ab vier Sterne:

Moderat wachsen durch mehr Marktanteile mit Hilfe von Marketing und verstärktem Key Account Management, bzw. die Wettbewerbsposition verbessern durch Investition in die attraktiven, größeren Projekte.

Industrieprojekte:

Maximal wachsen durch wesentlich mehr Marktanteile mit gezielten Marketing- bzw. Vertriebsaktivitäten und die Wettbewerbsposition steigern durch mehr technisches Wissen und gute Referenzen.

3.2.1.5 Gestaltung der Wertschöpfung

Bestehen Lücken zur Branchenprofitabilität

Im Vergleich mit der Branche lässt sich feststellen, dass die Unternehmen in derselben Umsatzklasse der Branche (ein bis fünf Millionen Euro) im Durchschnitt mehr Umsatz bei weniger Mitarbeiter macht als das gegenständliche Unternehmen und gleichzeitig aber um ein Drittel mehr Bruttobetriebsergebnis erwirtschaftet.¹²¹

Identifikation der profitabelsten Segmente

Aus der Analyse der Wertschöpfung des Kompetenzzentrums gehen folgende Geschäftssegmente als profitabel hervor:

Industrieprojekte: sehr profitabel, meist > 10% Gewinn

Gemischt genutzte Großprojekte: 0 bis 5% Gewinn

Hotelprojekte ab vier Sterne: 0 bis 5% Gewinn

In diesen Segmenten macht es aus Sicht des Profites am meisten Sinn, auch weiterhin zu investieren.

Gibt es Bereiche, aus denen sich das Unternehmen zurückziehen soll?

Die Analyse der Wertschöpfung zeigt folgende Segmente als unprofitabel auf:

Öffentliche Aufträge: Starker Verlust > 30%

Von diesem Segment soll sich das Unternehmen aus Sicht der Wertschöpfung zurückziehen.

Wohn- und Geschäftsbau: kein Gewinn bzw. starke Verluste

Es ist zu überlegen die stark verlustreichen Kunden auszusortieren. Die Kunden mit Projekten ohne Gewinn können weiterhin bearbeitet werden, wenn es um die Sicherung der Auslastung des Büros geht.

¹²¹ Siehe Punkt 3.1.1.2 Analyse des Marktes – Marktanteilssituation.

3.2.2 Strategische Allianzen

Generalunternehmer

Im Bereich der Generalunternehmer die meist Architekten, große Baufirmen oder Projektentwicklungsfirmen sind, werden immer Großprojekte abgewickelt. Durch eine strategische Allianz mit einigen dieser Firmen bereits im Vorfeld der Angebotsphase des Generalunternehmers, lassen sich interessante Vorteile für beide Seiten erzielen:

- Mehr Kalkulationssicherheit für die Generalunternehmer
- Fachlich hochwertige Zuarbeit schon in der Angebotsphase des Generalunternehmers bringt Wettbewerbsvorteil durch Qualitätsverbesserung
- Weniger Vertriebs- und Marketingkosten für den Fachplaner
- Treffererhöhung bei den Angeboten auf beiden Seiten, Angebote machen viel Arbeit und produzieren Kosten

Lokale kleine Planungsbüros als Subunternehmer

Bei kleineren bis mittleren Aufträgen, welche auch eine Bauleitung und meist wöchentliche Baustellenbesuche erfordern, machen sich die Reisekosten und Reisezeiten überproportional hoch bemerkbar. Durch den Preisdruck lassen sich die real anfallenden Kosten nicht mehr verkaufen. Das Unternehmen macht oft in der Planungsphase Gewinne, aber hohe Verluste bei der Objektüberwachung, was letztlich das ganze Projektergebnis nach unten zieht.

Es macht Sinn, sich hier vorab einen lokalen strategischen Partner zu suchen, der pauschal solche wöchentlichen oder 14-tägigen Baustellenbesuche übernimmt. Wichtige Besuche, wie die erste Einweisung der ausführenden Firmen und Abnahmen, sollen weiterhin vom eigenen Personal gewahrt werden.

Die Partner sollen vorab über eine Rahmenvereinbarung, wenn möglich pauschal und ansonsten mit fixen Stunden- und Nebenkostensätzen, gebunden werden, um Kalkulationssicherheit zu erhalten und im Anwendungsfall schnell eine geeignete Firma bei der Hand zu haben. Es bieten sich vorerst die Städte Linz, Wien, Graz und München für eine solche Partnerschaft an.

3.2.3 SWOT Analyse

Die untenstehende Abbildung zeigt zusammengefasst die analysierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und die daraus abgeleiteten vier Strategien für das gegenständliche Unternehmen.

Vier generische Strategien aus der SWOT Analyse					
<div>Externe Faktoren</div> <div>Interne Faktoren</div>			Unternehmensorientierung		
			Stärken (S)		Schwächen (W)
			1. Überregional und flexibel 2. Kein Lieferantendruck 3. Finanzkraft u. kaufm. Know-How durch AG 4. Großer Mitarbeiterstab 5. Techn. und PM Know-How	1. Großer Overhead 2. Keine Beziehung zu lokalen Kunden 3. Fehlende Referenzen in Industrie 4. Eigene Leistung leicht substituierbar 5. Keine strategische Marktorientierung	
			1) S-O-Strategien "Strategien, die Stärken einsetzen, um Chancen zu nützen"		2) W-O-Strategien "Strategien, die Schwächen ausgleichen, um Chancen nutzen zu können"
Umweltorientierung	Chancen (O)	1. Noch nicht bediente Märkte 2. Hohes Zukunftspotential in Industrie 3. Keine Kundenlösung bei Konkurrenz 4. Konkurrenz nicht neutral 5. Neue Mobilität	1. Finanzkraft und MA Stab nutzen, um nicht bediente Märkte zu bearbeiten 2. Mitarbeiterstab und techn./PM Know-How nutzen für Industrie 3. eigene Unabhängigkeit für Kunden stärker sichtbar machen		1. Starke Anstrengung im Industriesektor Projekte/Referenzen zu erhalten 2. klare strategische Marktorientierung für nicht bediente Märkte und Industrie 3. Über Marketing/Vertrieb eigene Kompetenz b. Kundenlösungen bewerben
	Risiken (T)	1. Verhandlungsmacht der Abnehmer 2. Starke Rivalität unter Konkurrenz 3. Beziehungen der lokalen Anbieter 4. Neue Konkurrenz im Industriesektor 5. Billigstpreispolitik bei Wohnbau	3) S-T-Strategien "Strategien, die mit Stärken den Risiken begegnen wollen" 1. Kaufm. u. PM Know-How nutzen gegen Verhandlungsmacht der Abnehmer 2. Mehr Präsenz überregional, um lokale Beziehungen aufzubauen 3. techn./PM Know-how einsetzen, um Rationalisierungsvorteile zu schaffen		4) W-T-Strategien "Strategien, die Schwächen angesichts der Risiken minimieren" 1. Overhead abbauen, um Rivalität und Billigstpreis zu begegnen 2. Starke Anstrengung im Industriesektor um Projekte/Referenzen zu erhalten 3. strategisch positionieren und eigene Leistung differenzieren

Abbildung 51: Abgeleitete generische Strategien aus der SWOT Analyse

Die SWOT Analyse bildet den Abschluss der Analysephase. Hier wurden noch einmal alle Analysen und Prognosen aus dem Unternehmensumfeld und dem Unternehmen selbst verdichtet und daraus die vier klassischen Strategien abgeleitet. Damit sind alle Bausteine ausgearbeitet, um im nächsten Kapitel eine Strategiebewertung und Auswahl daraus durchzuführen.

3.2.4 Strategiebewertung

Folgende Ideen und Alternativen wurden bisher erarbeitet und werden nun auf Plausibilität, Konsistenz, Realisierbarkeit und Wettbewerbsvorteil geprüft. Die geeigneten Ideen sollen dann als alternative Grundstrategien konkret weiterverfolgt werden.

3.2.5 Formale Prüfung

Die folgende Abbildung zeigt zusammengefasst alle Strategien und das Ergebnis der formalen Prüfung über die drei angeführten Kriterien.

FORMALE PRÜFUNG						
Nr.	Themen	Strategie	Realistisch Ja/Nein	Zukunfts- entwicklung sicher/ unsicher	Info ausreichend ja/nein	Formal vollständig ja/nein
1	Noch nicht bediente Kundengruppen					
1.1	Filialisten	Als Standardlieferant etablieren	ja	sicher	ja	ja
1.2	Produktionsbetriebe	Als Standardlieferant etablieren	ja	sicher	nein	nein
1.3	Anlagenbau	KeyAccount Partnerschaft	ja	sicher	nein	nein
1.4	Beratungsdienstleistungen	Als eigenes Segment etablieren	ja	sicher	ja	ja
2	SWOT Analyse					
2.1	Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Finanzkraft und MA Stab nutzen für nicht bediente Märkte	ja	sicher	nein	nein
		MA Stab und techn. Know-How nutzen für Industriesektor	ja	sicher	nein	nein
		Eigene Neutralität stärker sichtbar machen	ja	sicher	ja	ja
2.2	Mit Stärken den Risiken begegnen	Kaufm. und PM Know-How nutzen gegen Abnehmer Verhandlungsmacht	ja	sicher	ja	ja
		Mehr überregionale Präsenz für lokale Beziehungsverbesserung	ja	sicher	nein	nein
		Techn. und PM Know-How nutzen um Rationalisierungspotentiale zu schaffen	ja	sicher	ja	ja
2.3	Schwächen ausgleichen, um Chancen zu nutzen	Starke Anstrengung um im Industriesektor Referenzen zu erhalten	ja	sicher	ja	ja
		Klare strategische Marktorientierung für nicht bediente Märkte und Industrie	ja	sicher	nein	nein
		Über Marketing/Vertrieb eigene Kompetenz bei Kundenlösungen bewerben	ja	sicher	ja	ja
2.4	Schwächen angesichts der Risiken minimieren	Overhead abbauen, um Rivalität und Billigstpreis zu begegnen	nein	sicher	ja	nein
		Starke Anstrengung um im Industriesektor Projekte/Referenzen zu erhalten	ja	sicher	ja	ja
		Strategisch positionieren und eigene Leistung differenzieren	ja	sicher	ja	ja
3	Basisstrategien in den Segmenten					
3.1	Wohn- und Geschäftsbauten	Kostenführerschaft	ja	sicher	ja	ja
3.2	Öffentliche Aufträge	Kostenführerschaft u. Nischenstrategie	ja	unsicher	nein	nein
3.3	Gemischte Aufträge und Hotels ab 4*	Kostenführerschaft u. Differenzierung	ja	sicher	ja	ja
3.4	Industrieprojekte	Nischenstrategie und Differenzierung	ja	sicher	ja	ja
4	Geschäftsfeldstrategie					
4.1	Wohn- und Geschäftsbauten	so viel wie möglich abschöpfen	ja	sicher	ja	ja
4.2	Öffentliche Aufträge	Ausstieg	ja	sicher	ja	ja
4.3	Gemischte Aufträge	stärker wachsen	ja	sicher	ja	ja
4.4	Hotels ab 4*	stärker wachsen	ja	sicher	ja	ja
4.5	Industrieprojekte	stark wachsen	ja	sicher	ja	ja
5	Wertschöpfung und Profitabilität der Segmente					
5.1	Wohn- u. Geschäftsbauten - kein Gewinn od. Verlust	weiter bearbeiten/Auslastungssicherung	ja	sicher	ja	ja
5.2	öffentliche Aufträge - starker Verlust	nur Nische bearbeiten	ja	sicher	ja	ja
5.3	Gemischte Projekte - profitabel	weiter investieren	ja	sicher	ja	ja
5.4	Hotels ab 4* - profitabel	weiter investieren	ja	sicher	ja	ja
5.5	Industrieprojekte - sehr profitabel	weiter stark investieren	ja	sicher	ja	ja
6	Strategische Allianzen					
6.1	Generalunternehmer	Strategische Allianz im Vorfeld	ja	sicher	ja	ja
6.2	Lokale Subunternehmer für Bauleistungsleistungen	bei kleinen und mittleren Projekten	ja	sicher	ja	ja
7	Globale Umweltfaktoren					
7.1	Staatliche Förderprogramme für saubere Energien	Themen verstärkt bearbeiten	ja	sicher	nein	nein
7.2	Einfluss der Konjunkturzyklen auf Geldgeber	Konjunkturentwicklung genau verfolgen	ja	sicher	ja	ja
7.3	Kundenerwartung ist Lösung seines Problems	Im Sinne des Kunden proaktiv denken	ja	sicher	ja	ja
7.4	Real-Time und jederzeitige Kommunikation	IT und Kommunikationswerkzeuge nutzen	ja	sicher	ja	ja

Abbildung 52: Formale Prüfung der Strategien

3.2.6 Prüfung der Konsistenz

Die folgende Abbildung zeigt zusammengefasst alle Strategien und das Ergebnis der Konsistenz Prüfung über die drei angeführten Kriterien.

KONSISTENZ PRÜFUNG						
Nr.	Themen	Strategie	Konsistent mit Leitbild ja/nein	Konsistent mit strategischer Stoßrichtung ja/nein	Maßnahme konsistent mit Zielen ja/nein	Konsistenz gegeben ja/nein
1	Noch nicht bediente Kundengruppen					
1.1	Filialisten	Als Standardlieferant etablieren	ja	ja	ja	ja
1.2	Produktionsbetriebe	Als Standardlieferant etablieren	ja	ja	ja	ja
1.3	Anlagenbau	KeyAccount Partnerschaft	ja	ja	ja	ja
1.4	Beratungsdienstleistungen	Als eigenes Segment etablieren	ja	ja	ja	ja
2	SWOT Analyse					
2.1	Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Finanzkraft und MA Stab nutzen für nicht bediente Märkte	ja	ja	ja	ja
		IMA Stab und techn. Know-How nutzen für Industriesektor	ja	ja	ja	ja
		Eigene Neutralität stärker sichtbar machen	ja	ja	ja	ja
2.2	Mit Stärken den Risiken begegnen	Kaufm. und PM Know-How nutzen gegen Abnehmer Verhandlungsmacht	ja	ja	ja	ja
		Mehr überregionale Präsenz für lokale Beziehungsverbesserung	ja	ja	ja	ja
		Techn. und PM Know-How nutzen um Rationalisierungspotentiale zu schaffen	ja	ja	ja	ja
2.3	Schwächen ausgleichen, um Chancen zu nutzen	Starke Anstrengung um im Industriesektor Referenzen zu erhalten	ja	ja	ja	ja
		Klare strategische Marktorientierung für nicht bediente Märkte und Industrie	ja	ja	ja	ja
		Über Marketing/Vertrieb eigene Kompetenz bei Kundenlösungen	ja	ja	ja	ja
2.4	Schwächen angesichts der Risiken minimieren	Overhead abbauen, um Rivalität und Billigstpreis zu begegnen	ja	ja	ja	ja
		Starke Anstrengung um im Industriesektor Projekte/Referenzen zu erhalten	ja	ja	ja	ja
		Strategisch positionieren und eigene Leistung differenzieren	ja	ja	ja	ja
3	Basisstrategien in den Segmenten					
3.1	Wohn- und Geschäftsbauten	Kostenführerschaft	nein	nein	nein	nein
3.2	Öffentliche Aufträge	Kostenführerschaft und Nischenstrategie	nein	nein	nein	nein
3.3	Gemischte Aufträge u. Hotels ab 4*	Kostenführerschaft und Differenzierung	ja	ja	ja	ja
3.4	Industrieprojekte	Nischenstrategie und Differenzierung	ja	ja	ja	ja
4	Geschäftsfeldstrategie					
4.1	Wohn- und Geschäftsbauten	so viel wie möglich abschöpfen	ja	ja	ja	ja
4.2	Öffentliche Aufträge	Ausstieg	ja	ja	ja	ja
4.3	Gemischte Aufträge	stärker wachsen	ja	ja	ja	ja
4.4	Hotels ab 4*	stärker wachsen	ja	ja	ja	ja
4.5	Industrieprojekte	stark wachsen	ja	ja	ja	ja
5	Wertschöpfung und Profitabilität der Segmente					
5.1	Wohn- u. Geschäftsbauten - kein Gewinn od. Verlust	weiter bearbeiten/Auslastungssicherung	ja	ja	ja	ja
5.2	Öffentliche Aufträge - starker Verlust	aussteigen	ja	ja	ja	ja
5.3	Gemischte Projekte - profitabel	weiter investieren	ja	ja	ja	ja
5.4	Hotels ab 4* - profitabel	weiter investieren	ja	ja	ja	ja
5.5	Industrieprojekte - sehr profitabel	weiter stark investieren	ja	ja	ja	ja
6	Strategische Allianzen					
6.1	Generalunternehmer	Strategische Allianz im Vorfeld	ja	ja	ja	ja
6.2	Lokale Subunternehmer für Bauleistungsleistungen	bei kleinen und mittleren Projekten	nein	ja	ja	nein
7	Globale Umweltfaktoren					
7.1	Staatliche Förderprogramme für saubere Energien	Themen verstärkt bearbeiten	ja	ja	ja	ja
7.2	Einfluss der Konjunkturzyklen auf Geldgeber	Konjunktorentwicklung genau verfolgen	ja	ja	ja	ja
7.3	Kundenerwartung ist Lösung seines Problems	Im Sinne des Kunden proaktiv denken	ja	ja	ja	ja
7.4	Real-Time und jederzeitige Kommunikation	IT und Kommunikationswerkzeuge nutzen	ja	ja	ja	ja

Abbildung 53: Strategieprüfung Konsistenz

3.2.7 Prüfung der Realisierbarkeit und Wettbewerbsvorteil

Die folgende Abbildung zeigt zusammengefasst alle Strategien und das Ergebnis der Untersuchung auf Realisierbarkeit anhand von vier beschriebenen Kriterien bzw. ob ein Wettbewerbsvorteil entsteht.

PRÜFUNG AUF REALISIERBARKEIT								
Nr.	Themen	Strategie	Ressourcen u. Fähigkeiten beschaffbar ja/nein	Management Commitment ja/nein	Vereinbar mit Markt- u. Wettbewerbspos. ja/nein	Am Markt durchsetzbar ja/nein	Realisierbarkeit gegeben ja/nein	Wettbewerbsvorteil ja/nein
1	Noch nicht bediente Kundengruppen							
1.1	Fillialisten	Als Standardlieferant etablieren	ja	ja	ja	ja	ja	ja
1.2	Produktionsbetriebe	Als Standardlieferant etablieren	ja	ja	ja	ja	ja	ja
1.3	Anlagenbau	KeyAccount Partnerschaft	ja	ja	ja	ja	ja	ja
1.4	Beratungsdienstleistungen	Als eigenes Segment etablieren	ja	ja	ja	ja	ja	ja
2	SWOT Analyse							
2.1	Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Finanzkraft und MA Stab nutzen für nicht bediente Märkte	ja	ja	ja	ja	ja	ja
		MA Stab und techn. Know-How nutzen für Industriesektor	ja	ja	ja	ja	ja	ja
		Eigene Neutralität stärker sichtbar machen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
2.2	Mit Stärken den Risiken begegnen	Kaufm. und PM Know-How nutzen gegen Abnehmer Verhandlungsmacht	ja	ja	ja	ja	ja	ja
		Mehr überregionale Präsenz für lokale Beziehungsverbesserung	ja	ja	ja	ja	ja	ja
		Techn. und PM Know-How nutzen um Rationalisierungspotentiale zu schaffen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
2.3	Schwächen ausgleichen, um Chancen zu nutzen	Starke Anstrengung um im Industriesektor Referenzen zu erhalten	ja	ja	ja	ja	ja	ja
		Klare strategische Marktorientierung für nicht bediente Märkte und Industrie	ja	ja	ja	ja	ja	ja
		Über Marketing/Vertrieb eigene Kompetenz bei Kundenlösungen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
2.4	Schwächen angesichts der Risiken minimieren	Overhead abbauen, um Rivalität und Billigstpreis zu begegnen	ja	nein	ja	ja	nein	ja
		Starke Anstrengung um im Industriesektor Projekte/Referenzen zu erhalten	ja	ja	ja	ja	ja	ja
		Strategisch positionieren und eigene Leistung differenzieren	ja	ja	ja	ja	ja	ja
3	Basisstrategien in den Segmenten							
3.1	Wohn- und Geschäftsbauten	Kostenführerschaft	ja	nein	nein	nein	nein	ja
3.2	Öffentliche Aufträge	Kostenführerschaft und Nischenstrategie	ja	nein	ja	nein	nein	ja
3.3	Gemischte Aufträge u. Hotels ab 4*	Kostenführerschaft und Differenzierung	ja	ja	ja	ja	ja	ja
3.4	Industrieprojekte	Nischenstrategie und Differenzierung	ja	ja	ja	ja	ja	ja
4	Geschäftsfeldstrategie							
4.1	Wohn- und Geschäftsbauten	so viel wie möglich abschöpfen	ja	ja	ja	ja	ja	nein
4.2	Öffentliche Aufträge	Ausstieg	ja	ja	ja	ja	ja	ja
4.3	Gemischte Aufträge	stärker wachsen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
4.4	Hotels ab 4*	stärker wachsen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
4.5	Industrieprojekte	stark wachsen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
5	Wertschöpfung und Profitabilität der Segmente							
5.1	Wohn- u. Geschäftsbauten - kein Gewinn od. Verlust	weiter bearbeiten/Auslastungssicherung	ja	ja	ja	ja	ja	nein
5.2	öffentliche Aufträge - starker Verlust	aussteigen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
5.3	Gemischte Projekte - profitabel	weiter investieren	ja	ja	ja	ja	ja	ja
5.4	Hotels ab 4* - profitabel	weiter investieren	ja	ja	ja	ja	ja	ja
5.5	Industrieprojekte - sehr profitabel	weiter stark investieren	ja	ja	ja	ja	ja	ja
6	Strategische Allianzen							
6.1	Generalunternehmer	Strategische Allianz im Vorfeld	ja	ja	ja	ja	ja	ja
6.2	Lokale Subunternehmer für Bauleistungsleistungen	bei kleinen und mittleren Projekten	ja	ja	ja	ja	ja	ja
7	Globale Umweltfaktoren							
7.1	Staatliche Förderprogramme für saubere Energien	Themen verstärkt bearbeiten	ja	ja	ja	ja	ja	ja
7.2	Einfluss der Konjunkturzyklen auf Geldgeber	Konjunkturentwicklung genau verfolgen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
7.3	Kundenerwartung ist Lösung seines Problems	Im Sinne des Kunden proaktiv denken	ja	ja	ja	ja	ja	ja
7.4	Real-Time und jederzeitige Kommunikation	IT und Kommunikationswerkzeuge nutzen	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Abbildung 54: Strategieprüfung Realisierbarkeit und Wettbewerbsvorteil

3.2.8 Abstimmung mit der Zielrichtung

Vom Vorstand des Unternehmens ist die nachfolgende allgemeine Zielvorgabe an das Management ausgegeben worden:

Die Unternehmen der Gruppe sollen sich als verlässlicher und innovativer Lieferant von Engineering-Dienstleistungen darstellen. Für unsere Mitarbeiter und Bewerber will sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Alle Unternehmen haben eindeutige Ziele, Maßnahmen und Projekte zur Sicherung der Ertragskraft und der Unabhängigkeit, also der Zukunftsfähigkeit der Unternehmensgruppe, zu formulieren und umzusetzen.

Das Management ist aufgerufen, Planungen und Maßnahmen für den Erhalt, das Wachstum und den weiteren Ausbau der Gruppe zu entwickeln, sowie die bekannten Qualitätsmaßnahmen zur permanenten Verbesserung unseres Unternehmens umzusetzen.

Sämtliche Dienstleistungen des Unternehmens werden, zur Sicherung der eigenen Wertschöpfung und Unabhängigkeit von anderen Unternehmen, selbst erbracht.

Leitsatz

„Wir liefern Engineering-Dienstleistungen, die unser Kunde benötigt, in der Qualität, zu dem Zeitpunkt und an dem Ort, den unser Partner bestimmt.“

Die nachstehende Abbildung zeigt zusammengefasst die Abstimmung der Strategien mit den oben beschriebenen Zielvorgaben und dem Leitbild.

Die untenstehende Abbildung zeigt zusammengefasst alle Strategien und das Ergebnis der Untersuchung auf Zielrichtungsabstimmung anhand von vier ausgewählten Kriterien.

Strategieabstimmung mit der Zielrichtung							
Nr.	Themen	Strategie	Sicherung Ertragskraft ja/nein	Sicherung Unabhängig- keit ja/nein	Sicherung Wachstum ja/nein	Sicherung Erhalt ja/nein	Vereinbar mit Zielrichtung ja/nein
1	Noch nicht bediente Kundengruppen						
1.1	Filialisten	Als Standardlieferant etablieren	ja	ja	ja	ja	ja
1.2	Produktionsbetriebe	Als Standardlieferant etablieren	ja	ja	ja	ja	ja
1.3	Anlagenbau	KeyAccount Partnerschaft	ja	ja	ja	ja	ja
1.4	Beratungsdienstleistungen	Als eigenes Segment etablieren	ja	ja	ja	ja	ja
2	SWOT Analyse						
2.1	Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Finanzkraft und MA Stab nutzen für nicht bediente Märkte	ja	ja	ja	ja	ja
		MA Stab und techn. Know-How nutzen für Industriesektor	ja	ja	ja	ja	ja
		Eigene Neutralität stärker sichtbar machen	ja	ja	ja	ja	ja
2.2	Mit Stärken den Risiken begegnen	Kaufm. und PM Know-How nutzen gegen Abnehmer Verhandlungsmacht	ja	ja	ja	ja	ja
		Mehr überregionale Präsenz für lokale Beziehungsverbesserung	ja	ja	ja	ja	ja
		Techn. und PM Know-How nutzen um Rationalisierungspotentiale zu schaffen	ja	ja	ja	ja	ja
2.3	Schwächen ausgleichen, um Chancen zu nutzen	Starke Anstrengung um im Industriesektor Referenzen zu erhalten	ja	ja	ja	ja	ja
		Klare strategische Marktorientierung für nicht bediente Märkte und Industrie	ja	ja	ja	ja	ja
		Über Marketing/Vertrieb eigene Kompetenz bei Kundenlösungen	ja	ja	ja	ja	ja
2.4	Schwächen angesichts der Risiken minimieren	Overhead abbauen, um Rivalität und Billigstpreis zu begegnen	ja	ja	ja	ja	ja
		Starke Anstrengung um im Industriesektor Projekte/Referenzen zu erhalten	ja	ja	ja	ja	ja
		Strategisch positionieren und eigene Leistung differenzieren	ja	ja	ja	ja	ja
3	Basisstrategien in den Segmenten						
3.1	Wohn- und Geschäftsbauten	Kostenführerschaft	ja	ja	nein	ja	nein
3.2	Öffentliche Aufträge	Kostenführerschaft und Nischenstrategie	ja	ja	nein	ja	nein
3.3	Gemischte Aufträge u. Hotels ab 4*	Kostenführerschaft und Differenzierung	ja	ja	ja	ja	ja
3.4	Industrieprojekte	Nischenstrategie und Differenzierung	ja	ja	ja	ja	ja
4	Geschäftsfeldstrategie						
4.1	Wohn- und Geschäftsbauten	so viel wie möglich abschöpfen	ja	ja	ja	ja	ja
4.2	Öffentliche Aufträge	Ausstieg	ja	ja	ja	ja	ja
4.3	Gemischte Aufträge	stärker wachsen	ja	ja	ja	ja	ja
4.4	Hotels ab 4*	stärker wachsen	ja	ja	ja	ja	ja
4.5	Industrieprojekte	stark wachsen	ja	ja	ja	ja	ja
5	Wertschöpfung und Profitabilität der Segmente						
5.1	Wohn- u. Geschäftsbauten - kein Gewinn od. Verlust	weiter bearbeiten/Auslastungssicherung	nein	ja	ja	ja	nein
5.2	öffentliche Aufträge - starker Verlust	aussteigen	ja	ja	ja	ja	ja
5.3	Gemischte Projekte - profitabel	weiter investieren	ja	ja	ja	ja	ja
5.4	Hotels ab 4* - profitabel	weiter investieren	ja	ja	ja	ja	ja
5.5	Industrieprojekte - sehr profitabel	weiter stark investieren	ja	ja	ja	ja	ja
6	Strategische Allianzen						
6.1	Generalunternehmer	Strategische Allianz im Vorfeld	ja	nein	ja	ja	nein
6.2	Lokale Subunternehmer für Bauleistungsleistungen	bei kleinen und mittleren Projekten	ja	nein	ja	ja	nein
7	Globale Umweltfaktoren						
7.1	Staatliche Förderprogramme für saubere Energien	Themen verstärkt bearbeiten	ja	ja	ja	ja	ja
7.2	Einfluss der Konjunkturzyklen auf Geldgeber	Konjunkturentwicklung genau verfolgen	ja	ja	ja	ja	ja
7.3	Kundenerwartung ist Lösung seines Problems	Im Sinne des Kunden proaktiv denken	ja	ja	ja	ja	ja
7.4	Real-Time und jederzeitige Kommunikation	IT und Kommunikationswerkzeuge nutzen	ja	ja	ja	ja	ja

Abbildung 55: Zusammenfassung Abstimmung mit der Zielrichtung

3.2.9 Abstimmung mit den Ressourcen

Von der Geschäftsleitung der Gruppe gibt es eine weitreichende Zusage, dass alle nachweisbar benötigten Ressourcen zum Erhalt der Ertragskraft und zum weiteren Ausbau der Geschäftstätigkeiten genehmigt bzw. zur Verfügung gestellt werden. Das betrifft die Bereiche:

- Vertrieb
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Back Office und Call-Center
- Alle Engineering Disziplinen
- Controlling, Buchhaltung
- IT-Abteilung und technischer Support
- Personalabteilung und Recruiting

Alle Geschäftsführer, Niederlassungsleiter und Personal-Recruiter dürfen in diesem Sinne frei handeln. Interessante Bewerber im Ingenieurbereich dürfen auch auf „Vorrat“ angestellt werden, auch wenn noch kein geeignetes Projekt für den neuen Mitarbeiter vorhanden ist.

3.3 Auswahl der geeigneten Strategie

Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenfassung der Ergebnisse der Strategiebewertung für alle gewählten Prüfungen.

ZUSAMMENFASSUNG DER STRATEGIEBEWERTUNG							
Nr.	Themen	Strategie	Formaler Test ja/nein	Konsistenz gegeben ja/nein	Realisier- barkeit ja/nein	Wettbe- werbs- vorteil ja/nein	Vereinbar mit Zielrichtung ja/nein
1	Noch nicht bediente Kundengruppen						
1.1	Filialisten	Als Standardlieferant etablieren	ja	ja	ja	ja	ja
1.2	Produktionsbetriebe	Als Standardlieferant etablieren	nein	ja	ja	ja	ja
1.3	Anlagenbau	KeyAccount Partnerschaft	nein	ja	ja	ja	ja
1.4	Beratungsdienstleistungen	Als eigenes Segment etablieren	ja	ja	ja	ja	ja
2	SWOT Analyse						
2.1	Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Finanzkraft und MA Stab nutzen für nicht bediente Märkte	nein	ja	ja	ja	ja
		MA Stab und techn. Know-How nutzen für Industriesektor	nein	ja	ja	ja	ja
		Eigene Neutralität stärker sichtbar machen	ja	ja	ja	ja	ja
2.2	Mit Stärken den Risiken begegnen	Kaufm. und PM Know-How nutzen gegen Abnehmer Verhandlungsmacht	ja	ja	ja	ja	ja
		Mehr überregionale Präsenz für lokale Beziehungsverbesserung	nein	ja	ja	ja	ja
		Techn. und PM Know-How nutzen um Rationalisierungspotentiale zu schaffen	ja	ja	ja	ja	ja
2.3	Schwächen ausgleichen, um Chancen zu nutzen	Starke Anstrengung um im Industriesektor Referenzen zu erhalten	ja	ja	ja	ja	ja
		Klare strategische Marktorientierung für nicht bediente Märkte und Industrie	nein	ja	ja	ja	ja
		Über Marketing/Vertrieb eigene Kompetenz bei Kundenlösungen	ja	ja	ja	ja	ja
2.4	Schwächen angesichts der Risiken minimieren	Overhead abbauen, um Rivalität und Billigstpreis zu begegnen	ja	ja	nein	ja	ja
		Starke Anstrengung um im Industriesektor Projekte/Referenzen zu erhalten	ja	ja	ja	ja	ja
		Strategisch positionieren und eigene Leistung differenzieren	ja	ja	ja	ja	ja
3	Basisstrategien in den Segmenten						
3.1	Wohn- und Geschäftsbauten	Kostenführerschaft	ja	nein	nein	ja	nein
3.2	Öffentliche Aufträge	Kostenführerschaft und Nischenstrategie	nein	nein	nein	ja	nein
3.3	Gemischte Aufträge u. Hotels ab 4*	Kostenführerschaft und Differenzierung	ja	ja	ja	ja	ja
3.4	Industrieprojekte	Nischenstrategie und Differenzierung	ja	ja	ja	ja	ja
4	Geschäftsfeldstrategie						
4.1	Wohn- und Geschäftsbauten	so viel wie möglich abschöpfen	ja	ja	ja	nein	ja
4.2	Öffentliche Aufträge	Ausstieg	ja	ja	ja	ja	ja
4.3	Gemischte Aufträge	stärker wachsen	ja	ja	ja	ja	ja
4.4	Hotels ab 4*	stärker wachsen	ja	ja	ja	ja	ja
4.5	Industrieprojekte	stark wachsen	ja	ja	ja	ja	ja
5	Wertschöpfung und Profitabilität der Segmente						
5.1	Wohn- u. Geschäftsbauten - kein Gewinn od. Verlust	weiter bearbeiten/Auslastungssicherung	ja	ja	ja	nein	nein
5.2	öffentliche Aufträge - starker Verlust	aussteigen	ja	ja	ja	ja	ja
5.3	Gemischte Projekte - profitabel	weiter investieren	ja	ja	ja	ja	ja
5.4	Hotels ab 4* - profitabel	weiter investieren	ja	ja	ja	ja	ja
5.5	Industrieprojekte - sehr profitabel	weiter stark investieren	ja	ja	ja	ja	ja
6	Strategische Allianzen						
6.1	Generalunternehmer	Strategische Allianz im Vorfeld	ja	ja	ja	ja	nein
6.2	Lokale Subunternehmer für Bauleitungsleistungen	bei kleinen und mittleren Projekten	ja	ja	ja	ja	nein
7	Globale Umweltfaktoren						
7.1	Staatliche Förderprogramme für saubere Energien	Themen verstärkt bearbeiten	nein	ja	ja	ja	ja
7.2	Einfluss der Konjunkturzyklen auf Geldgeber	Konjunkturentwicklung genau verfolgen	ja	ja	ja	ja	ja
7.3	Kundenerwartung ist Lösung seines Problems	Im Sinne des Kunden proaktiv denken	ja	ja	ja	ja	ja
7.4	Real-Time und jederzeitige Kommunikation	IT und Kommunikationswerkzeuge nutzen	ja	ja	ja	ja	ja

Abbildung 56: Zusammenfassung der Strategiebewertung

3.3.1 Vorgehensweise bei der Strategiewahl

Strategien die alle Prüfungskriterien erfüllen, müssen auf jeden Fall umgesetzt werden.

Strategien die nur den formalen Test nicht bestanden haben, werden trotzdem umgesetzt, da hier durchgehend Informationsmangel der Grund war. Dieser Informationsmangel ist bei der operativen Umsetzung auszugleichen. Falls sich dadurch später noch neue Erkenntnisse ergeben, oder der Sinn der Strategie in Frage gestellt werden, ist die strategische Führung des Unternehmens zu einer Entscheidungsfindung erneut einzubeziehen.

Strategien, die mehr als ein Prüfungskriterium nicht bestanden haben, werden bestenfalls noch kurzfristig weiterverfolgt, aber langfristig aufgegeben.

3.3.2 Sicherstellung des Aufbaus der gewünschten Erfolgspotentiale

Bestehende Erfolgspotentiale

Die ausgewählten Strategien leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Marktposition und eröffnen Potential zur Senkung der Kosten. Nach der Bewertung der analysierten Strategien ist davon auszugehen, dass diese ausgewählten Strategien mithelfen die bestehenden Erfolgspotentiale zu erhalten.

Zukünftige Erfolgspotentiale

Durch den Aufbau und die Erschließung neuer Märkte, Segmente und noch nicht bearbeitender Kundengruppen eröffnet sich eine große Perspektive für zukünftige Erfolgspotentiale. Ein weiterer Schlüssel ist, dass die Dienstleistungen künftig fokussiert als Lösungen für ein Kundenproblem gesehen werden. Das konsequente Bestreben das Kundenproblem unabhängig von den derzeit verfügbaren Lösungen zu kennen und zu formulieren, ermöglicht laut der vorangegangenen Analyse sich von Wettbewerb abzusetzen und einen komparativen Mehrwert aus Sicht des Kunden zu erzeugen.

3.4 Vorgaben für die Implementierung und Umsetzung

3.4.1 Globale Vorgaben

In Abstimmung mit der Konzernleitung wurde beschlossen, den Namen des Kompetenzzentrums zu ändern in:

Kompetenzcenter Industrie Infrastruktur (KC II)

Der Unternehmensführung ist bewusst, dass eine Namensänderung weitreichende Auswirkungen hat und Geld kosten wird. Aber die folgenden Gründe sprachen klar für diesen Weg.

Der alte Name Gebäudetechnik (Building Technology) zeigte eine Fokussierung und Positionierung auf die Gebäudetechnik hin an. Das war in der Vergangenheit so gewollt, schränkt das KC aber jetzt zu sehr auf das Geschäftsfeld Gebäudetechnik ein.

Die Industriekunden, auf die sich das KC künftig auch positionieren soll, finden sich nicht in diesem Umfeld wieder. Daraus ist zu folgern, dass das KC nicht als Lieferant der Industrie angesehen wird und dem KC die Industrie-Kompetenz abgesprochen wird.

Die bisherige Gebäudetechnik wird nicht aufgegeben, sondern soll als integraler Bestandteil der Infrastruktur weiterhin bestehen.

Dazu ist ein neuer Folder zu entwickeln. Der Inhalt und speziell die Nachricht die im Folder transportiert wird, ist unbedingt mit der Unternehmensführung abzustimmen. Zwingende Inhalte sind:

- Das Kompetenzcenter fachübergreifend darzustellen
- Die Internationalität des Unternehmens aufzuzeigen
- Die Gesamtprojektmanagement Kompetenz in den Vordergrund zu stellen
- die Kombination Industrie und technische Gebäudeausstattung darzustellen

3.4.2 Marktsegmentierung/Geschäftsfelder

Der Markt des KC Industrie Infrastruktur bewegt wird wie folgt segmentiert:

Wohnbau, Geschäftsbau und Hotels bis drei Sterne:

Leistungen:	Hier erfolgen nur Standardplanungsleistungen
Preisniveau:	Es gilt das Billigstpreisprinzip
Wettbewerbsdruck:	Extrem stark
Kunden:	Architekten oder Generalplaner
Wettbewerb:	Klein- und Mittelständische Unternehmen

Gemischt genutzte Großprojekte (Geschäfte, Hotel, Wohnbau):

Leistungen:	Hier erfolgen meist Standardplanungsleistungen
Preisniveau:	Der Preis ist ein wesentlicher Faktor
Wettbewerbsdruck:	Stark
Kunden:	Projektentwickler oder Generalplaner
Wettbewerb:	Mittelständische und größere Unternehmen

Hotels ab vier Sterne:

Leistungen:	Standardzimmerplanungen und spezielle Leistungen (Klimatechnik, Wellness, Energieoptimierung)
Preisniveau:	Der Preis ist ein wesentlicher Faktor
Wettbewerbsdruck:	Stark
Kunden:	Architekten, Projektentwickler oder Generalplaner
Wettbewerb:	Mittelständische und größere Unternehmen

öffentliche Aufträge:

Leistungen:	Standardplanungen und spezielle Themen, bürokratische Abwicklung
Preisniveau:	Es gilt das Billigstpreisprinzip
Wettbewerbsdruck:	Stark
Kunden:	Öffentliche Hand bzw. teilverstaatlichte Unternehmen
Wettbewerb:	Klein-, Mittelständische und größere Unternehmen

Industrieprojekte:

Leistungen:	Spezielle Planungen je nach Industriesegment
Preisniveau:	Bestpreis unter Berücksichtigung der geforderten Qualität, Erhaltungs- und Betriebskosten
Wettbewerbsdruck:	Stark
Kunden:	Industriekunden aus allen Sparten
Wettbewerb:	Klein-, Mittelständische und größere Unternehmen

3.4.3 Basisstrategien in den Geschäftsfeldern

Folgende Basisstrategien sind für die Segmente definiert worden:

Wohn- Geschäftsbau:

Strategie der Kostenführerschaft durch Kostenreduktion, Leistungsreduktion auf Basisqualitätsanforderungen, Standardisierungswerkzeuge, kein Marketing.

Gemischt genutzte Großprojekte:

Strategie der Kostenführerschaft in Kombination mit einer Differenzierung durch Herausarbeitung eines individuellen Kundenvorteils (z. B. aktive alternative Planungen die dem Kunden Kosten sparen, Energieeinsparpotential, durch Professionalität Probleme vom Kunden fernhalten etc.).

Hotels ab vier Sterne:

Strategie der Kostenführerschaft in Kombination mit einer Differenzierung durch Herausarbeitung eines individuellen Kundenvorteils (z. B. aktive alternative Planungen die dem Kunden Kosten sparen, Energieeinsparpotential, durch Professionalität Probleme vom Kunden fernhalten etc.).

öffentliche Aufträge:

Strategie der Kostenführerschaft in Kombination mit Nischenbearbeitung, durch Fokussierung auf einen oder wenige öffentliche Kunden, mit immer den gleichen Anforderungen, die eine standardisierte Bearbeitung und daraus folgend eine Kostenreduktion ermöglichen.

Industrieprojekte:

Strategie der Differenzierung in Kombination mit Nischenbearbeitung, durch Aufbau des Kundennutzens „die machen das ohne Probleme zu meiner Zufriedenheit“ und Bearbeitung von speziell ausgesuchten Industriesektoren, in denen das Unternehmen Know-how und Referenzen besitzt. Danach soll der sukzessive Ausbau der Aktivitäten auf weitere Industriesegmente erfolgen.

3.4.4 Geschäftsfeldstrategie aus der Portfoliobetrachtung

Wohn- Geschäftsbau:

Zur Sicherung der Auslastung kann kurzfristig so viel wie möglich abgeschöpft werden, aber nur bei gleichzeitiger Rationalisierung der Betriebsprozesse. Bestenfalls können risikoarme Expansionsmöglichkeiten gesucht werden. Mittelfristig (spätestens nach 2 Jahren) ist aber ein Ausstieg aus dem Segment vorgesehen, auch aus fehlender Wertschöpfung.

Gemischt genutzte Großprojekte:

In dieses Segment verstärkt investieren und stärker wachsen durch mehr Marktanteile, bzw. die Wettbewerbsposition steigern durch Investition in die attraktiven größeren Projekte mit speziellen technischen Anforderungen.

Hotels ab vier Sterne:

Hier ist auch ein moderates Wachstum zu erreichen durch mehr Marktanteile, bzw. die Wettbewerbsposition zu verbessern durch Fokussierung auf große Hotelanlagen und herausfordernde Technik.

Öffentliche Aufträge:

Hier ist Desinvestition vorgegeben, und ein Ausstieg aus dem Segment spätestens nach einem Jahr einzuhalten. Gelingt es innerhalb eines Jahres die Marktattraktivität und die Wettbewerbsposition so stark zu verbessern, dass sich das Segment in der „selektiven Gewinnorientierungsposition“ befindet, wird ein Verbleib sinnvoll.

Industrieprojekte:

Hier ist maximal zu investieren, zur Erreichung von wesentlich mehr Marktanteilen, gepaart mit gezielten Marketing und Vertriebsaktivitäten. Gleichzeitig muss die Wettbewerbsposition gesteigert werden, durch mehr technisches Wissen, gute Referenzen u.v.m.

3.4.5 Zukünftige Erfolgsfaktoren

Nachfolgend dargestellte zukünftige Erfolgsfaktoren stellen strategisch den Erfolg von Übermorgen sicher und haben deshalb strategische Priorität.

Noch nicht bearbeitete Kundengruppen

Filialisten:

Aus der Liste der potentiellen Filialisten (Supermärkte, Banken, Versicherungen, Baumärkte, Bekleidungshandel etc.) sind die attraktiven und für uns bearbeitbaren Gruppen auszuwählen und eine geeignete Marketing/Vertriebsstrategie zu entwickeln. Es muss verstärktes Key Account Management betrieben werden.

Produktionsbetriebe:

Aus der Auswahl an Industriezweigen (Pharmazeutik, Metallverarbeitung, Medizin, Maschinenbau etc.) sind die attraktiven und für uns bearbeitbaren Gruppen auszuwählen und eine geeignete Marketing/Vertriebsstrategie zu entwickeln. Es muss verstärktes Key Account Management betrieben werden.

Anlagenbau:

Aus der Auswahl an Anlagenbauzweigen (Pharmazeutik, Metallverarbeitung, Wasseraufbereitung etc.) sind die attraktiven und für uns bearbeitbaren Gruppen auszuwählen und eine geeignete Marketing/Vertriebsstrategie zu entwickeln. Auch hier muss verstärktes Key Account Management betrieben werden.

Beratungsdienstleistungen und Studien

Dazu sind Themen und Produkte zu entwickeln, die den Kunden dann durch Marketing/Vertriebsaktivitäten konkret angeboten werden können. Wie z. B.:

- Digitalisierung von Bestand
- Technische Problemanalysen aller Art
- Konzepte und Studien zu Sicherheitsthemen, Energieeffizienz etc.
- u.v.m.

Industriesegment allgemein

Der Industriesektor hat das höchste zukünftige Potential für den Wertbeitrag. Die Erweiterung der Aktivitäten auf so viele Industriezweige wie möglich ist von höchster Priorität und soll verstärkt beitragen die Zukunft mit abzusichern.

3.4.6 Vorgaben aus der SWOT-Analyse

Die Stärken einsetzen

- Die Finanzkraft der AG und den großen Mitarbeiterstab nutzen, um noch nicht bediente Märkte zu erschließen
- Unser technisches Know-how bündeln und nutzen, für den technisch anspruchsvollen Industriesektor
- Die eigene Unabhängigkeit und Neutralität nach außen hin besser sichtbar machen
- Unser technisches und Projektmanagement Know-how nutzen, um Rationalisierungspotentiale zu schaffen. Dafür notwendiges Werkzeug wird nach objektiver Bewertung der Vorgesetzten besorgt

Die Schwächen ausgleichen und angesichts der Risiken Minimieren

- Aufgabe der bisherigen indifferenten Marktbearbeitung zugunsten einer klaren strategischen Fokussierung in Richtung Großprojekte, noch nicht bediente Märkte und den Industriesektor
- Änderung der Marketingaussage „wir sind Ingenieure“ in „wir lösen Ihr individuelles Problem“. Diese Kompetenz muss beim Kunden stark beworben werden
- Weiterer Abbau des Overheads der Organisation, um dem Preisdruck und dem starken Wettbewerb zu begegnen
- Starke Anstrengungen im Industriesektor um dringend notwendige Referenzprojekte zu erhalten

3.4.7 Reaktion auf globale Faktoren

Kunden erwarten die Lösung ihrer Probleme

Alle Vertriebsmitarbeiter und Ingenieure müssen sich in Zukunft darauf fokussieren, nicht mehr nur die beste technische Lösung auszuarbeiten, sondern:

- Das individuelle originäre Kundenproblem zu erkennen und eine Lösung dafür anzubieten
- Aktives Denken im Sinne des Kundenkostenvorteils steht im Mittelpunkt
- Einsparungspotentiale für den Kunden sehen und Vorschläge ausarbeiten, dabei aber auch die Risiken aufzeigen
- Dem Kunden beratend zur Seite stehen zur Entscheidungsfindung
- Die Projekte und Kunden auch nach Auftragsende weiterzuverfolgen um Kundenkontakt zu halten und wertvolle Erfahrungen aus dem Objektbetrieb abzuleiten

Alle Mitarbeiter sind aufgerufen dieses Handeln auch immer dem Kunden als unser spezielles Service aufzuzeigen.

Die Konjunkturzyklen

Die operative Führung des Kompetenzzentrums hat ständig aktiv die Konjunkturentwicklung zu beobachten und rechtzeitig Maßnahmen zum Ausgleich der negativen Auswirkungen einzuleiten.

Technische Einflussfaktoren

Um der Vernetzung der Welt und dem allgemeinen Bestreben der jederzeitigen und Real-Time Kommunikationsmöglichkeit Rechnung zu tragen, sind moderne Technologien zu suchen und einzuführen. Es sollen folgende moderne Kommunikationstechnologien eingeführt werden.

Es sind Voice-Over-IP Telefone für alle Arbeitsplätze einzurichten, um jederzeit und so viel wie möglich in Kontakt mit den Kunden zu sein. Web-Kameras und die Softwarelizenzen für Web-Konferenzen zumindest für alle Manager, Vertriebsmitarbeiter und die Projektleiter die mit Kunden in Berührung kommen. Das

soll auch helfen die vielen Dienstreisen und die damit verbundenen hohen reisezeitaufwände und KFZ Kosten stark zu verringern.

Alle Mitarbeiter sind aufgerufen weiter interessante technische Möglichkeiten zu finden und zur Einführung vorzuschlagen.

3.4.8 Spezielle Vorgaben

Marketingabteilung

Es ist ein neuer Folder für das Kompetenzcenter Industrie Infrastruktur herzustellen, der neben den Vorgaben der Unternehmensführung auch Inhalte zum erweiterten Angebot enthalten soll. Das soll in Abstimmung mit der Leitung des Kompetenzcenters und des Vertriebes im Kompetenzcenter erfolgen.

Danach ist auch die Unternehmenshomepage entsprechend nachzuführen, bei allen Beschreibungen, Hinweisen und Links zum Folder und den Referenzen.

Die gesamten Marketingunterlagen sind auch in englischer Sprache zu erstellen, um die Internationalität des Unternehmens zu unterstreichen. Die deutsche Version hat zeitlich Priorität.

Bei Fertigstellung der Unterlagen hat eine Information an alle Abteilungen zu erfolgen, über den neuen Namen und die veränderten Aufgaben des KC II.

Vertrieb

Sobald die neuen Unterlagen in Deutsch verfügbar sind, dürfen nur noch diese Unterlagen verwendet werden.

Es ist eine Präsentation für die anderen Niederlassungen zu erstellen, mit allen wichtigen Informationen über das geänderte Angebot des KC II. Alle anderen Niederlassungen sollen aktiv ihre Kunden auf die Thematik Industrie Infrastruktur ansprechen.

Es sind intensiv die Kundendatenbanken (CRM) zu durchforschen nach Referenzprojekten aus dem Industriesektor, um dieses Segment zu unterstützen.

Die Kundendatenbank ist zu analysieren und nach den jetzt definierten Segmenten zu gruppieren.

Es sind geeignete Mailing-Aktionen für die Segmente zu entwickeln, um die Kunden über die geänderte Situation zu informieren.

Es ist eine geänderte operative Vertriebsstrategie für alle nunmehr definierten Segmente zu entwickeln. Industriekunden sind speziell und fokussiert ansprechen.

Technische Abteilungen des KC II

Alle Abteilungen sind aufgerufen operative Strategien zur Umsetzung der Kostendegression zu entwickeln, speziell in den definierten Segmenten Wohn- und Geschäftsbau.

Es sind die notwendigen Projektmanagement Skills aufbauen. Eine Weiterbildung für die Schlüsselleute wird nur noch in diesem Bereich genehmigt.

Die Technik soll auch aktiv mithelfen die Projektdatenbanken zu analysieren, ob spezielle Industriethemen in der Vergangenheit im Hause behandelt wurden. Die nötigen Daten für solche Referenzen sind der KC II Leitung bekanntzugeben.

Vorgaben an das Qualitätsmanagement

Das existierende Projektmanagement Handbuch des Unternehmens ist im Bereich der praktisch umzusetzenden Vorgaben für das KC II zu überarbeiten, mit den technischen Abteilungen abzustimmen und im Intranet allgemein verfügbar zu machen.

Strategische Allianzen

Im Sinne einer konkurrenzfähigen Preisfindung bei Bauleitungen, sind durch die KC II Leitung für die Städte Wien, Linz, Graz und München kleine lokale Planungsbüros zu suchen und Rahmenverträge mit fix definierten Sätzen für Bauleitungseinsätze abzuschließen. Der Vertrieb hat die vertraglich fixierten Sätze in den Kalkulationen zu berücksichtigen.

Die Suche nach Key Account Partnern in allen Segmenten ist zu forcieren, um schon im Vorfeld zu mehr Projekten zu kommen und den derzeit sehr aufwendigen Vertrieb effizienter zu gestalten. Der Vertrieb und die Marketingabteilung haben geeignete Aktivitäten zu entwickeln und umzusetzen.

4. Schlussbetrachtung

In der Literatur finden sich unzählige theoretische Verfahren und Methoden für die strategische Planung. Manche Verfahren sind dabei bekannter oder beliebter geworden als andere. Oft war es eine Frage der inhaltlichen Konsistenz, der geschichtlichen Entwicklung oder eine Frage der praktischen Anwendbarkeit der Methodik.

Zur Auswahl der angemessenen Methoden ist es notwendig sich im Klaren darüber zu sein, welche Informationen für das gegenständlich betrachtete Unternehmen herausarbeiten werden sollen. In dieser Arbeit wurden also diejenigen Methoden ausgewählt und eingesetzt, die sich in der Praxis bewährt haben und passend für das Kompetenzzentrum und sein Umfeld waren.

Im praktischen Teil der Arbeit wurden auch die wichtigsten Charakteristika des Kompetenzzentrums herausgearbeitet und das konkrete Umfeld umfassend untersucht. Die Untersuchungen zeigen eindeutig die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung auf.

Die Sicherung von zukünftigen Erfolgspotentialen spielt dabei eine wichtige Rolle. Sowohl bestehende, als auch zukünftige Erfolgspotentiale sind aus der Analyse sichtbar geworden, es gilt diese von jetzt an konsequent zu bearbeiten und umzusetzen. Dabei dürfen sich die involvierten Abteilungen aber nicht durch den operativen Druck vom Ziel ablenken lassen.

Es sind dabei auch strategische Entscheidungen zu treffen, die für gewisse Unternehmensbereiche unpopulär sind oder gegen die bisherige Unternehmensphilosophie sind.

Der Markt in dem sich das Kompetenzzentrum bewegt ist hart umkämpft, es besteht in vielen Bereichen großer Preisdruck und die Gefahr der Substitution ist stets gegenwärtig. Durch die graue Masse der technischen Büros, die gezwungenermaßen alle im Prinzip die gleiche Leistung anbieten, ist es schwierig sich zu differenzieren und einen individuellen Kundennutzen herauszuarbeiten.

Das ist aber unabdingbar um erfolgreich im Markt zu bleiben. Umso wichtiger ist es eine klare Strategie zu haben, das Unternehmen zu kennen und auch sein gesamtes Umfeld. Mit der gegenständlichen Arbeit wird dieser angesprochene Überblick möglich.

Die abgeleiteten Vorgaben sind von strategischer Natur und oftmals noch zu wenig konkret. Diese Konkretisierung und Übertragung in die praktische Arbeit ist nun von den operativen Abteilungen umzusetzen. Diese strategische Arbeit und seine Schlussfolgerungen liefern also nur den Anstoß für ein umfangreiches operatives Projekt zur Umsetzung der Strategie.

Wichtig wird auch sein, die operative Umsetzung im Kompetenzzenters mit zu verfolgen und gegebenenfalls Modifikationen der Strategie durchzuführen.

III LITERATURVERZEICHNIS

LITERATURQUELLEN:

Alter, R., *Strategisches Controlling*, Oldenbourg Verlag, München 2011.

Bleicher, K., *Das Konzept integriertes Management*, 7. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. Main 2004.

Cravens, D., *Strategic Marketing*, Homebood / Illinois 1982.

Daschmann, H., *Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen - Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung*, Schäffer-Pöschl, Stuttgart 1999.

Dillerup, R./Stoi, R., *Unternehmensführung*, 3. Auflage, Vahlen Verlag, München 2011.

Drucker, P., *The Practice of Management*, Harper Business, New York 1954.

Drucker, P., *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1964.

Eschenbach, R., *Controlling*, 2. Auflage, Schäffer-Pöschl, Stuttgart 1996.

Eggert, A., *Die zwei Perspektiven des Kundenwerts*, 3. Auflage, Wiesbaden 2006.

Gälweiler, A., *Strategische Unternehmensführung*, 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. Main/New York 2005.

Gadiesh, O./Gilbert, J., *Profit Pools: a fresh look at strategy*, in: Harvard Business Review, Vol. 76, 1998, May-June, p. 139-147.

Gruber, M., *Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2000.

Hahn, D./Hungenberg, H., *Planungs- und Kontrollrechnung - PuK*, 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001.

Helm, S./Günter, B., *Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

Hinterhuber, H., *Wettbewerbsstrategie*, 2. Auflage, Walter de Gruyter Lehrbuch, Berlin/New York 1990.

Hofer, C./Schlendel, K., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 2. Auflage, St. Paul 1984.

- Hofbauer, G./Schöpf, B., *Professionelles Kundenmanagement: Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen*, Publicis Publishing, Erlangen 2010.
- Hopfenbeck, W., *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre*, 14. Auflage, Redline Wirtschaft, 2002.
- Hungenberg, H., *Strategisches Management in Unternehmen*, 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.
- Kotler, P./Bliemel, F., *Marketing-Management*, 10. Auflage, Schäffer-Pöschl, Stuttgart 2001.
- Kotler, P., *Grundlagen des Marketing*, 4. Auflage, Pearson Studium, München 2007.
- Malik, F., *Malik on Management: Strategische Unternehmensführung I – Aloys Gälweilers Navigationssystem*, August/2001, S. 135ff.
- Mintzberg, H., *Patterns of Strategy Formulation*, *Management Science* 24, 1978.
- Mintzberg, H., *Of Strategies: Deliberate and Emergent Strategic Management Journal* 6, 1985, S. 257–272.
- Mussnig, W./Mödritscher, G./Oberchristl, W., *15 Werkzeuge des strategischen Managements*, Wien 2007.
- Pillkahn, U., *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung*, Publicis Publishing, Erlangen 2007.
- Porter, M., *The Five Competitive Forces that shape the industry*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 86, 2008b, January.
- Porter, M., *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 11. Auflage, Campus Verlag, New York 2008.
- Porter, M., *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 7. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. Main/New York 2010.
- Rohrschneider, U., *Risikomanagement in Projekten*, Haufe Verlag, München 2006.
- Rössler, S./Mählich, B./Voigtmann, L./Friedrich, S./Steiner, B., *Projektmanagement für Newcomer*, 2. Auflage, Eigenverlag, Dresden 2008.
- Tomczak, T./Rudolf-Sipötz, E., *Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie*, in: Günther, B./Helm, S. (Hrsg) *Kundenwert: Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische Umsetzungen*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S.127 - 155.
- Vernon, R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. in: *Quarterly Journal of Economics*, Cambridge 1966, Mai, S. 191–207.

INTERNET QUELLEN:

BCG-Portfolio-Matrix,

<http://www.google.at/search?q=bcg+portfolio&hl=de&prmd=imvnsb&tbm=isch&tb o=u&source=univ&sa=X&ei=KFGmT9SeN8PWtAbP6O2XBQ&sqi=2&ved=0CIMB ELAE&biw=1233&bih=701>, Zugriff 28.03.2012.

Definition Liquidität,

<http://www.finanzen-lexikon.de/lexikon/liquiditaet.htm>, Zugriff am 03.03.2012.

Definition strategische Allianz,

<http://www.manalex.de/d/strategische-allianz/strategische-allianz.php>,

Zugriff am 20.03.2012.

Definition strategische Erfolgsfaktoren,

http://de.wikipedia.org/wiki/Strategische_Erfolgsfaktoren, Zugriff am 23.03.2012.

Definition Strategie,

<http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie>, Zugriff am 25.02.2012.

Grafik des Produktlebenszyklus,

http://at.images.search.yahoo.com/search/images?_adv_prop=image&fr=sfp&va= produktlebenszyklus+grafik, Zugriff am 30.03.2012.

Normstrategien aus der McKinsey-Portfolio-Matrix,

<http://quizlet.com/2556770/mckinsey-portfolio-flash-cards/>, Zugriff am 25.04.2012.

Strategie in der Wirtschaft,

[http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_(Wirtschaft)), Zugriff am 25.02.2012.

Unternehmensdaten Architekten und Ingenieurbüros,

<http://sdb.statistik.at/superwebguest/login.do?guest=guest&db=deste08w5>,

Zugriff am 22.04.2012.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Bergheim, den